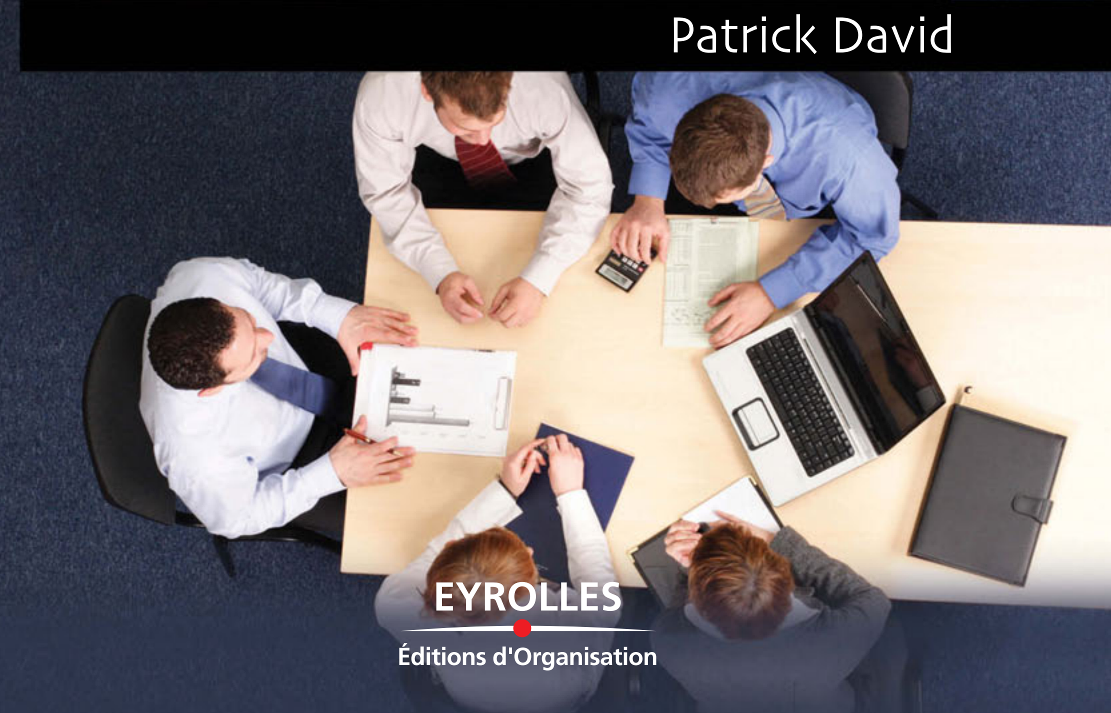
Livres Outils Commercial

La négociation commerciale en pratique

4e édition

Patrick David



EYROLLES
Éditions d'Organisation

LA NÉGOCIATION COMMERCIALE
EN PRATIQUE

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

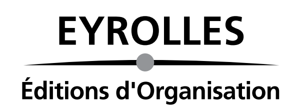


ISBN : 978-2-212-54118-2

Patrick DAVID

LA NÉGOCIATION COMMERCIALE EN PRATIQUE

Quatrième édition



Sommaire

Troisième partie
Savoir profiter des opportunités de progresser

Quatrième partie
Fiches pratiques

Remerciements

Aux entreprises que j'ai servies, les grandes m'ont appris l'organisation, la rigueur, la méthodologie, les moins grandes la souplesse, la réactivité, l'autonomie.

À leurs dirigeants qui m'ont fait confiance.

À tous mes stagiaires de formation continue, professionnels en exercice qui me renvoient, au travers de stages et séminaires que j'anime, leur expérience.

Aux jeunes des Écoles Supérieures de Commerce qui apportent leur fraîcheur et leur créativité.

Aux organismes de formation et à leurs dirigeants qui font appel à mes services. Et à ceux qui le feront désormais !

Enfin un remerciement à caractère personnel pour mon père qui fut mon premier modèle.

Préface

Pendant les vacances d'été, sur la Côte normande, une jeune fille croise ses parents en compagnie du jeune homme qu'elle a rencontré il y a deux semaines. Les présentations faites, la conversation s'engage et, très vite, les activités professionnelles du jeune homme sont évoquées. Ce dernier est entré dans la vie professionnelle depuis quelques mois ; il est vendeur dans une firme anglo-saxonne ; les parents s'éloignent du jeune couple ; la conversation porte évidemment sur ce jeune homme et reste centrée sur son métier… « Il est plutôt bien, mais quelle idée de faire ce job… ».

La même scène se passe à Ocean Grove, dans le New Jersey ; la réaction des parents de la jeune fille est différente… « Le jeune homme est dans le *business* » ; ils se voient déjà marier leur fille à ce jeune vendeur qui a, sans nul doute, un brillant avenir.

Cette histoire anodine illustre bien le déficit de positionnement des métiers de la vente, dans notre pays, et l'aversion présente dans la mentalité de nos concitoyens par rapport à des métiers qui ont, à la fois une grande ouverture, mais permettent aussi d'affirmer la personnalité des débutants. Ce phénomène est très français et il est illustré par l'extrême difficulté qu'ont les entreprises à rencontrer, dans les Écoles de Commerce, les Facultés, des diplômés ayant l'envie de se lancer dans la vente…

La vente est sans doute l'un des moyens les plus performants pour affirmer la personnalité d'un individu. La vente, la négociation seront toujours indispensables à toute carrière professionnelle, et à la vie, en général ; communiquer avec les autres, être capable de convaincre une personne de ses convictions, c'est quelque chose qui dépasse le simple aspect professionnel.

Évidemment, tout individu n'a pas les mêmes facultés pour convaincre et communiquer avec ses semblables. Aucun cas n'est cependant désespéré, car les éléments permettant d'avoir les meilleures facultés de conviction sont issus de techniques éprouvées, qui se travaillent. Quelqu'un de doué et qui

travaillera sa technique s'offrira des atouts considérables pour la suite de sa vie ; une autre personne, moins tournée vers la communication et la vente, pourra, en travaillant ses techniques, assurer un niveau suffisant.

Enfin, la morale de cette histoire, c'est bien que, des deux côtés de l'Atlantique, un vendeur ne passe pas ses vacances en solitaire !

Jean-Noël MACHON
Ex Président Directeur Général, Rank Xerox France
Ex Président Directeur Général, Rank Xerox Europe
Président du Developing Market, Xerox Operation (USA)

Introduction

Pour éclairer le lecteur sur le profil du négociateur, je souhaite citer une promotion du CSFV (Cycle Supérieur des Forces de Vente). Ainsi, lors d'un atelier consacré à ce sujet, ces futurs négociateurs se sont prononcés sur les thèmes suivants :

- Qu'est-ce qu'un bon négociateur ?
- Quelles sont les principales difficultés de ce métier ?
- Quelles sont les principales qualités requises ?

Voici les réponses qu'ils m'ont proposées :

- Un bon négociateur est un conseiller, un ambassadeur, un spécialiste, un expert, un leader, un gestionnaire, un psychologue, un décideur, un analyste, un communicateur, un facilitateur, un diplomate et/ou un responsable.
- Il doit faire face à la pression des enjeux et des objectifs, à la solitude, au poids des responsabilités et à la nécessité de prendre des décisions en temps réel.
- Et ses principales qualités sont l'adaptabilité, le talent, la remise en cause, la ténacité, le sens de l'écoute, l'assertivité, la motivation, la résistance au stress, la présence, la crédibilité, l'optimisme, la présentation, l'expression, la curiosité, la conviction, la persuasion, la disponibilité, la culture générale, la flexibilité, la mobilité, l'esprit d'équipe et/ou l'honnêteté.

Nous sommes loin, fort heureusement, des idées reçues, alimentées par un bouche-à-oreille tenace qui font du métier de *« commercial » une profession sous-estimée pour ne pas dire bafouée.*

Cet ouvrage va donc s'efforcer de démontrer combien négocier nécessite des atouts et des valeurs telles que celles évoquées précédemment auxquelles nous pourrions ajouter par exemple le charisme, le sens tactique, la moralité, la passion, l'esprit gagneur ou encore l'exemplarité.

En matière d'idées reçues, un mot sur le profil *type de commercial. Une majorité lui attribuera un profi*l d'extraverti, avec une incroyable aisance verbale, un

individu volubile à la gestuelle ample et démonstrative, à l'ego très développé forçant volontiers sur le « *Moi Je », soucieux du paraître, superficiel. Nouvelle erreur ! Il n'y a pas de profil type e*t, au risque de surprendre, des introvertis et des anxieux peuvent s'avérer d'habiles négociateurs et l'humilité peut être un atout redoutablement efficace. Ainsi, à la question « *dessine-moi un commercial », beaucoup de caricaturistes lui attribueraient u*ne grande bouche, alors que, quitte à forcer le trait, il serait plus judicieux de lui attribuer de grandes oreilles*! En d'autres termes, il est plus efficace de savoir écouter que d'avoir le verbe facile. Voici encore un thème qui sera abordé : l'import*ance de l'écoute dans la négociation.

En matière de comparaison, un bon négociateur s'apparente en fait à un sportif de haut niveau, il y a en effet beaucoup de similitudes entre sport et négociation.

Ainsi la négociation est-elle à la fois un sport individuel et collectif. Individuel quand le commercial est sur le terrain, mais collectif quand il s'agit de s'intégrer auprès des autres services de l'entreprise.

Le négociateur vit ses entretiens comme des matchs (c'est d'ailleurs le terme utilisé à l'Institut des Forces de Vente de Paris pour les entretiens filmés de négociation) et pour produire un bon match, ne dit-on pas qu'il faut deux bonnes équipes, ce que l'on peut rapprocher de la notion de « gagnant-gagnant » qui sera aussi abordée, c'est-à-dire deux acteurs, (client et fournisseur) au service d'un même objectif qualitatif : une négociation équitable où chacun peut récolter des bénéfices et des motifs de satisfaction.

Nous pouvons aussi parler de l'importance de l'entraînement, ce moment privilégié durant lequel le sportif comme le négociateur travaillent leurs fondamentaux, moment privilégié où l'on travaille ses points faibles… mais aussi ses atouts.

Impossible de ne pas évoquer également l'aspect psychologique du sportif. Ainsi, les clubs se sont-ils toujours entourés des services d'entraîneurs et de kinés mais désormais font également appel à des sophrologues. C'est dire l'importance du mental.

Le souci du détail : encore un point commun entre le sportif et le négociateur.

Celui également de la ponctualité ; a-t-on déjà vu un match de haut niveau dont l'un des acteurs arriverait en retard !

Celui des outils : le soin avec lequel un professionnel choisit et entretient son matériel.

Celui de l'équilibre physique reposant sur une hygiène de vie, une alimentation équilibrée, un temps de sommeil respecté.

Comme le sportif de haut niveau, le négociateur sait admettre ses erreurs, se remettre en cause.

Décidément, être négociateur c'est être sportif, ce qui n'est d'ailleurs pas réciproque*! (Quoique, quoique, ne dit-on pas d'un basketteur ou d'un* footballeur qu'il a su *négocier un bon ballon ou d'un pilote automobile qu'il a su parfaitement négocier un virage !).*

Alors pour bousculer de nombreuses idées reçues, pour crédibiliser cette profession, la démarche proposée aux lecteurs de cet ouvrage est faite d'expérience personnelle, de méthodes, de réflexions, d'observations et de suggestions.

Vous devez maintenant être bien convaincu qu'une bonne négociation ne s'improvise pas.

Dans ce livre, vous verrez successivement que c'est d'abord un état d'esprit *(Première partie)* fait d'ouverture aux autres, de maîtrise de son expression et de volonté de persuader *(chapitre 1)*, et il s'avère fondamental de savoir découvrir l'autre *(chapitre 2)*. Cette dimension humaine de la négociation est un pré-requis au service de la mise en úuvre des stratégies et tactiques de négociation *(Deuxième partie)*.

En amont de la négociation, une préparation minutieuse faisant appel à des techniques éprouvées s'impose *(chapitre 3)*. Durant la négociation un processus chronologique devra être respecté *(chapitre 4)*. En aval, un suivi rigoureux permettra de fidéliser son client *(chapitre 5)*. L'approche des grands comptes nécessitera des techniques et des comportements spécifiques *(chapitre 6)*.

Pour progresser le négociateur devra profiter de toutes les opportunités qui lui sont offertes *(troisième partie)*. Pour ce faire la remise en cause doit être permanente *(c'est l'auto- évaluation)* ou guidée *(c'est le coaching)* et le négociateur utilisera tous les moyens *(la formation, le marketing direct, l'organisation commerciale, le développement personnel)* et tous les supports permettant d'accompagner sa progression *(chapitre 7)*. Enfin le négociateur pourra se référer à des fiches pratiques synthétisant les fondamentaux *(quatrième partie)*.

Dans ce livre, l'auteur n'a pas pour prétention de détenir la vérité ce qui serait pour le moins présomptueux mais s'appuie sur de solides convictions étayées par des années de pratique, car autant l'affirmer d'emblée, le style adopté est celui d'un praticien et non d'un théoricien.

Voici pour le décor, il est temps maintenant d'entrer dans le vif du sujet.

PREMIÈRE PARTIE

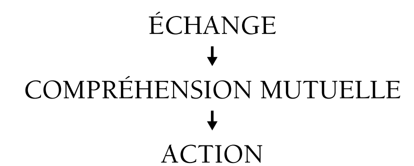
AVOIR L'ESPRIT DE NÉGOCIATION

1 Communiquer dans le but de persuader

Être tourné vers les autres

Mais au fait, qu'est-ce que communiquer ?

Parmi les multiples définitions possibles, celle que je propose au lecteur est la suivante :



L'échange de propos, de gestes, d'opinions, de sentiments, d'émotions…

La compréhension est l'objectif à atteindre parce que sans compréhension réciproque, la sanction tombera : ce sera le malentendu, le quiproquo…

L'action, dans le contexte de la négociation, revient à convaincre.

Ces trois étapes sont nécessaires et doivent être conduites de façon chronologique. Impossible d'agir juste sans compréhension, laquelle ne peut être obtenue que grâce à un véritable échange.

Un exercice qui comporte de nombreux pièges

Un certain nombre d'exercices ou de tests proposés lors de séminaires mettent en évidence les multiples pièges de la communication.

En voici quelques exemples :

Les pièges de la communication orale

Le très classique jeu de la « chaîne de communication » met en évidence la difficulté de communiquer sur le mode exclusivement oral.

Le principe consiste à lire un texte de quelques phrases à un stagiaire (à l'insu des autres participants) qui le répètera au suivant et ainsi de suite. L'animateur comparera le texte initial à celui restitué en fin de chaîne.

Observation : à partir de huit à dix participants, il ne reste… pratiquement rien du texte initial !

Les participants comprennent volontiers la déperdition liée à la mémorisation donc l'oubli de quelques informations mais sont beaucoup plus surpris de constater les transformations, (par exemple, une 106 bleue devient une Clio rouge !) et le sont encore davantage de constater des ajouts, (par exemple, un pitbull devient une meute de pitbulls enragés !).

À l'issue de ce jeu, certains commerciaux comprennent mieux la nécessité de prendre des notes ou de confirmer par écrit un entretien important.

Les pièges de la communication visuelle

De multiples tests mettent en évidence les interprétations visuelles. Ainsi par exemple, face à une image fixe certains verront une femme âgée au visage ingrat, d'autres affirmeront voir une très jolie jeune femme ! Des segments de droite de taille rigoureusement identique sembleront être de tailles fort différentes…

Comment s'étonner dans ces conditions que des protagonistes d'un litige ou d'un conflit, par exemple, produisent des témoignages fondamentalement différents alors qu'ils sont tous de bonne foi…

Les pièges liés aux différences de perception

Un jeu intitulé *« Vu, entendu, senti, ressenti »*, souvent utilisé en PNL, consiste à énoncer une cinquantaine de mots aux stagiaires chargés d'identifier pour chaque mot leur première perception.

Par exemple, le mot « cathédrale » sera identifié :

- dans la colonne *« vu » :* pour celui qui spontanément visualise un imposant monument ;
- dans la colonne *« entendu » :* pour celui qui se remémore une volée de cloches ou un concert d'orgues ;

- dans la colonne *« senti » :* pour celui qui pensera à l'odeur de bougie ou d'encens ;
- dans la colonne « ressenti » : pour celui qui évoquera une cérémonie particulièrement émouvante.

L'œil du professionnel

Le constat est fait qu'en comptabilisant les totaux par type de perception d'un groupe de dix participants, par exemple, le rapport de différences de perception peut aller de 1 à 8 !

Un fournisseur n'aura pas forcément la même analyse, le même « ressenti » d'un entretien que celui de son client.

Il s'agit donc de respecter nos différences et de s'adapter à son interlocuteur.

Les pièges liés aux différences d'échelle de valeur

Le jeu « *La jeune femme mariée* » (qui peut être par ailleurs utilisé en gestion de conflits) consiste à remettre (ou lire) aux stagiaires le texte suivant :

« Une jeune femme mariée, délaissée par son mari qui est trop pris par son métier, décide d'aller passer la nuit chez son amant qui habite dans la même ville de l'autre côté de la rivière.

Au petit matin, avant le retour de son mari, elle souhaite rentrer chez elle, mais sur le pont un fou menace de la tuer et l'empêche de passer.

Elle demande à un passeur de la faire traverser avec sa barque, mais comme elle n'a pas d'argent pour payer, il refuse catégoriquement.

Elle retourne demander de l'aide à son amant qui refuse sans lui donner d'explications.

Elle va sonner chez son meilleur ami d'enfance qui refuse de l'aider car il trouve sa conduite déplorable et immorale.

Elle tente alors de passer le pont malgré le fou, mais le fou la tue. »

L'animateur invite chaque participant à hiérarchiser la responsabilité de chaque acteur relative à ce crime. (Cotation de 1 à 6).



L'œil du professionnel

Pratiquement chaque personnage (le mari, la femme, le passeur, l'amant, l'ami, le fou) est désigné selon les participants à des niveaux de responsabilité souvent extrêmes (le même personnage peut être perçu comme le plus responsable ou le moins responsable !). Je n'ai pas encore rencontré de groupe s'accordant sur la même hiérarchie de responsabilité.

Comment s'étonner qu'un litige opposant un client à un fournisseur soit perçu comme anodin pour l'un, très important pour l'autre. Dans une telle situation, l'un taxera l'autre de désinvolture lequel traitera le premier « d'excessif » !

Voilà donc quatre sources majeures de pièges favorisant un dysfonctionnement de communication.

Alors, comment déjouer tous ces pièges ?

« Parler est un besoin, écouter est un art. »
J.-W. Von Goethe

D'abord en comprenant le processus de toute communication dont voici les composantes :

Normalement deux acteurs

« Normalement », parce que cela peut être beaucoup plus (négociation à circuit de décision complexe) mais cela peut être moins… car faire un choix, prendre une décision est une sorte d'auto-négociation au cours de laquelle certains processus évoqués dans cet ouvrage peuvent s'appliquer).

Nous appellerons le premier F (comme fournisseur) et le second C (comme client). Il est fondamental pour une bonne communication que F et C prennent en considération leurs différences (statuts, connaissances, croyances, expériences, besoins, etc.).

Le cadre ou l'environnement

Si F et C communiquent dans le même bureau, il y a identité de cadre. S'ils communiquent dans un atelier (donc un environnement bruyant, il faudra en

tenir compte). S'ils communiquent par téléphone, le cadre n'est plus le même et cela change tout !

Imaginons F chargé de relancer C qui a quelque retard dans le règlement de ses dernières factures. F imagine C dans son bureau alors qu'il a peut-être transféré sa ligne sur son portable et se trouve peut-être dans son véhicule… Dans ce cas précis F devra changer de stratégie et proposer spontanément à C de le rappeler à un moment plus opportun. En effet, toute tentative de recouvrement dans ces conditions est vouée à l'échec, car on ne peut imaginer C en possession de ses documents ou en situation d'accéder à la demande de F. D'où l'importance qu'il convient d'accorder au cadre.

Le véhicule de communication

C'est le moyen par lequel l'information sera transmise. Ce peut être un face à face, le téléphone, le fax, un courrier, une affiche, un film, un e-mail, une disquette, etc.

Cette composante est importante car il s'agit de faire le bon choix ou les bons choix. Tout est question d'enjeu. Un appel peut se substituer à une visite pour des raisons de coût.

En revanche, si l'enjeu le justifie, il faudra peut-être superposer plusieurs canaux. Par exemple, un commercial utilisera le téléphone pour convenir d'un rendez-vous, la visite pour convaincre, le courrier pour confirmer l'entretien (attention dans ce cas à réserver le téléphone à l'usage exclusif de la prise de rendez-vous ; de nombreux commerciaux en disent trop au téléphone et lorsqu'ils se retrouvent face à leur interlocuteur, ils n'ont rien à dire de plus…).

Le message

Ce peut être une information, une directive, une argumentation, etc.

L'objectif est de le rendre compréhensible ; rappelons-nous la déclinaison : Échange → Compréhension → Action.

Un médecin qui me parlerait en termes spécifiquement médicaux ou un garagiste en termes spécifiquement mécaniques n'ont aucune chance d'obtenir ma compréhension !

Le message en retour

Ce que les Anglo-Saxons appellent feed-back.

C'est la preuve de la compréhension ou de l'incompréhension. S'il y a incompréhension, il y a sanction. Ainsi, si F téléphone à C en déclinant son identité

et celle de son entreprise et que pour toute réponse de C, il entend : « Qui êtes-vous ? », « Comment ? », « Qu'est-ce que vous dites ? »… Cela signifie qu'il y a un dysfonctionnement de forme.

F devra parler plus fort, ou plus lentement, ou plus intelligiblement, en tout cas, il devra modifier son expression s'il veut être compris. Nous aurons d'autres occasions de valoriser l'importance de la forme, dans le noble exercice de la négociation, qui est souvent négligée au profit du seul fond.

Ensuite en respectant quelques principes.

Le principe d'échange permanent

Pour parvenir à la compréhension, l'échange doit être permanent. Ce principe est illustré par un exercice intitulé « Les rectangles de LEVITT ».

L'animateur réalise quelques figures géométriques à l'insu des participants. Son objectif est d'obtenir des stagiaires la retranscription la plus proche possible de son « œuvre ».

En un premier temps, l'animateur se contente de décrire les figures qu'il réalise en privant son auditoire de l'usage de la parole.

En un second temps, il va réaliser de nouvelles figures qu'il décrira et les stagiaires pourront cette fois poser des questions auxquelles l'animateur répondra par oui ou par non.

En un troisième temps, l'animateur réalisera de nouvelles figures qu'il décrira mais cette fois, avant de les reproduire, les stagiaires pourront poser autant de questions qu'ils le souhaitent jusqu'à ce qu'ils aient suffisamment d'informations pour reproduire fidèlement les figures décrites par l'animateur.

À l'issue de chaque étape sont comparées les figures de l'animateur et celles reproduites par les participants. Bien entendu, seulement, lors de la troisième étape, les figures décrites sont reproduites fidèlement.

> Combien de managers transmettent leurs directives sur le seul mode de monologue et s'étonnent de ne pas être compris ? Combien de commerciaux argumentent en apnée ! (sans laisser le client s'exprimer ou en ne posant que des questions fermées) et s'étonnent d'essuyer un implacable refus alors qu'ils pensent avoir été brillants ?

Le principe de responsabilité

Ce n'est pas l'intention qui compte, mais le résultat obtenu. Et si l'objectif de F est de se faire comprendre par C, c'est à F qu'incombe à 100 % la responsabilité de la compréhension. Trop de commerciaux se défaussent en indiquant : « Je lui ai bien expliqué mais « il » n'a rien compris ! ».

Le principe de perception globale

Tout communique, pas seulement les mots. Ce principe est tellement important en négociation qu'un chapitre sera dédié au « non-verbal ».

Le principe d'écoute active

S'il est un atout majeur dans la panoplie d'un bon négociateur, c'est bien sa capacité d'écoute. Atout majeur pourtant tellement sous estimé voire négligé. Lors de débats télévisés, nous avons tous observé l'efficacité des débatteurs plutôt discrets en début de discussion, particulièrement attentifs, s'exprimant peu mais, s'exprimant juste. Se basant sur les informations obtenues grâce à leur écoute, leurs propos sont redoutablement pertinents.

Mais qu'est-ce donc que « l'écoute active » ?

C'est un comportement qui consiste à avoir la volonté de comprendre, se concentrer, être patient, s'intéresser sincèrement et ostensiblement à son interlocuteur.

C'est aussi une forme de (saine) curiosité qui consiste à observer l'environnement, le non-verbal, écouter chaque mot et retenir l'essentiel, laisser s'exprimer son interlocuteur sans l'interrompre, prendre des notes.

C'est encore poser des questions, acquiescer, valoriser, faire préciser le sens de certains mots.

Et c'est surtout pratiquer la reformulation réciproque, c'est-à-dire vérifier la compréhension du message de son interlocuteur et celle de son propre message par celui-ci. (Nous aurons d'autres occasions de valoriser les techniques de reformulation, arme absolue pour lutter contre les malentendus).

Attention aux raisonnements induits qui perturbent l'écoute.

À la question : « Deux hommes jouent aux échecs ; ils jouent cinq parties ; chacun en gagne le même nombre et il n'y a pas de match nul. Est-ce possible ? Instantanément la réponse est non. Et pourtant si ! En effet, rien dans la question n'indique qu'ils sont adversaires !

Application commerciale

Information : monsieur Dubois est signataire.

Déduction (hâtive) : c'est lui que je dois convaincre…

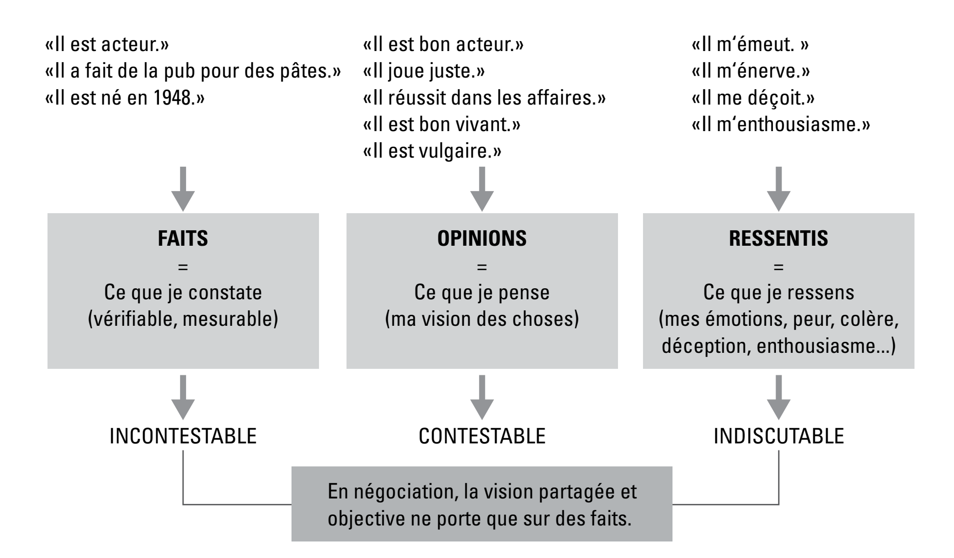
Pas forcément ! Le vrai décideur est peut-être tout autre car monsieur Dubois a pu mettre en place, par délégation, un processus de validation lui permettant de n'avoir plus qu'à apposer sa « griffe ».

En matière d'écoute active, prenons exemple sur les enfants qui savent beaucoup mieux écouter que les adultes. L'adulte en effet veut anticiper, a un référentiel lié à ses expériences, procède souvent par analogie et risque par conséquent un déficit d'écoute.

Il s'agit d'un principe de la communication sur les faits. Un négociateur averti communique en termes de faits et non en termes d'opinions. Il est en effet beaucoup plus rigoureux et professionnel d'annoncer des informations concrètes, quantifiées, précises que de se lancer dans des affirmations (souvent au superlatif) qui n'engagent que soi. Et ceci vaut également en situation défensive.

L'exercice suivant permet de distinguer les différences entre ces trois notions :

Il s'agit d'évoquer le nom d'une personnalité (par exemple, Gérard Depardieu) et demander aux participants ce qu'ils en pensent. L'animateur consignera les réponses mais dans un ordre bien précis :



Application professionnelle

En ce qui concerne l'écoute active, il existe également cette approche.

Un client (qui peut se permettre de parler en termes d'opinions) annoncera :

« Vous ne respectez jamais vos délais ! »

La simple démarche consistant à transformer cette opinion en faits relativisera considérablement la plainte du client :

« C'est exact, monsieur, que nous venons de vous livrer avec 24 heures de retard, et je me suis permis de vous appeler pour vous en exposer la raison et faire amende honorable. Toutefois, un examen de votre dossier m'a permis de constater que pareil écart s'est produit à trois reprises depuis 13 ans que nous sommes votre fournisseur. Or, nous vous livrons des fournitures à raison de 45 livraisons par an… »

Le client constatera par lui-même que le taux de respect des délais est de 582/585, ce qui est loin de mériter le qualificatif « jamais ».

Nous verrons dans le chapitre consacré à l'argumentation l'importance des faits, que l'on appellera alors « preuves ».

Maîtriser son expression…

« Expression » doit s'entendre au sens large, c'est-à-dire l'expression sous toutes ses formes. D'une part, l'expression orale, c'est-à-dire la voix, mais aussi les mots, le langage, les temps, les phrases, les expressions, la terminologie… D'autre part, l'expression non verbale, à savoir les gestes, les postures, les mouvements, le regard, les mimiques…

Pour aborder ce vaste sujet, je vous propose de vous inspirer des techniques utilisées par les professionnels d'expression que sont les comédiens, les journalistes et (de plus en plus) les hommes politiques.

La voix, vecteur de l'expression orale

La voix peut véhiculer une image positive : de la sympathie, du dynamisme, du tonus, de la persuasion, etc. Mais elle peut aussi trahir du stress, de la fatigue, de l'embarras, de la nervosité, de l'agacement et des contrariétés.

Ainsi, même au téléphone où nous sommes privés de la vision de notre interlocuteur, il nous est arrivé d'interrompre un familier pour lui dire, par exemple (alors qu'il ne s'est plaint de rien) : « Dis-donc, qu'est-ce qui ne va pas ? Tu as une drôle de voix ? »

Analysons les principales composantes de la voix.

L'articulation – la diction

Une bonne diction est tout simplement celle qui ne nécessite aucun effort de compréhension à son interlocuteur. Le qualificatif adapté pour une bonne diction est fluidité.

Les comédiens notamment, et surtout ceux du théâtre, travaillent inlassablement (à la manière d'un chanteur qui fait ses gammes) des phrases totalement tordues et dépourvues du moindre sens, mais qui ont le mérite de représenter des difficultés extrêmes. En voici, quelques exemples :

- La grande, grosse, grasse graine d'orge gris dit au grand, gros, gras, grain d'orge gris : « Vas-tu bientôt dégrangrogragraindorgegriser ? », « Je dégrangrogragraindorgegriserai dès que les autres grands gros grains d'orge gris se seront degrangrogragraindorgegrisés ».
- Par fax, le fisc a fixé exprès à Aix une taxe sur les fax, fictive mais excessive.
- Les chaussettes de l'archiduchesse sont-elles sèches ? Elles sont sèches Duchesse, archisèches.

Le débit, le rythme

Légèrement ralentir son rythme va traduire la détente et favorise la confiance. Communiquer sur un rythme effréné n'est pas gagner du temps… mais en perdre, car finalement l'interlocuteur fera répéter (pour comprendre) ou ne le fera pas mais dans ce cas il y aura perte de compréhension.

L'intensité, le volume

La force, sans excès, traduit l'assurance, mais attention, tout est question de dosage et de nuance. La conviction ne se mesure pas en décibels ! Pour travailler le volume, il existe des exercices fondés sur la respiration, exercices familiers des comédiens…

L'intonation

Voilà une dimension majeure. Ainsi en communication écrite, nous pouvons, pour mettre en valeur des mots-clés, des phrases importantes, des arguments primordiaux, soit souligner, soit encadrer, soit surligner, soit utiliser des caractères gras, etc. ; en communication orale, c'est précisément l'intonation qui joue ce rôle. C'est l'intonation qui va donner du relief à la communication. Alors comment nos professionnels déjà cités travaillent-ils leur intonation ?

Voici quelques exemples de phrases utilisées en techniques théâtrales.

Cette fois il n'y a plus aucune difficulté de diction, mais il s'agit de faire passer des émotions avec peu de « matière ».

– Les vacances sont terminées : (tristesse).
– Il mange la bouche ouverte : (dégoût).
– J'ai le poste : (excitation).
– Cela m'a fait plaisir de vous aider : (franchise).

Les comédiens pour s'entraîner utilisent des artifices qui vont les aider, et, une fois le ton juste trouvé, ils les suppriment :

– [PFFFF…] les vacances sont terminées.
– [Bah !] il mange la bouche ouverte.
– J'ai le poste ! (bras tendu vers le ciel !)
– Cela m'a [vraiment] fait plaisir de vous aider !

Les atouts supplémentaires

Le sourire : il favorisera la chaleur, la convivialité, il rassure.

L'énergie : elle traduit le tonus et favorise la persuasion.

Le silence : il peut renforcer l'impact d'un argument (enchaîner trop vite le dilue).

Le non-verbal : un chapitre lui est consacré…

Le langage, outil de précision

« Dans vos phrases, n'utilisez qu'un sujet, un verbe, un complément direct, quand vous aurez besoin d'un adjectif, venez me trouver. »

G. Clémenceau

Le choix des mots peut transformer l'impact d'une phrase.

- A = « Je vais essayer de régler ce problème… »
- B = « Monsieur, nous allons sûrement trouver ensemble une solution ».

Entre les exemples A et B, l'impact (il s'agit de rassurer) des termes utilisés est sensiblement différent. Le terme « ensemble » est habile, car il s'agit d'un mot associatif ; Il implique l'interlocuteur qui devient partenaire. Le mot « solution » est un positif, alors que « problème » est négatif. D'une façon générale, il convient de privilégier dans notre discours, les mots, les expressions, les formules qui ont pour effet de :

valoriser, sécuriser, impliquer, positiver.

Voici quelques conseils destinés à « positiver » notre langage.

À éviter	Préférer plutôt	Commentaire
Questions interro-négatives • *Ne voulez-vous pas ?* • *Ne croyez-vous pas ?* • *Ne pensez-vous pas ?*	Questions directes • *Voulez-vous ?* • *Croyez-vous ?* • *Pensez-vous ?*	Beaucoup plus simple, positif, direct.
Expressions dubitatives • *Il me semble que…* • *Je crois…* • *Je pense…*	Expressions assertives	L'expression de certitude évite l'affaiblissement des propos et apporte une plus grande force de persuasion.
Expressions bloquantes • *Vous vous trompez.* • *Vous faites erreur.*	• *Je respecte votre point de vue, néanmoins…*	En cas de désaccord, la nuance ménage la susceptibilité de l'interlocuteur.
Expressions trop personnelles • *Moi, je…* • *À mon avis…*	• *Nous…* • *Je…*	Le « nous » pour évoquer son entreprise : *Nous sommes spécialistes de…* Le « je » pour valoriser son implication : *Je m'en occupe personnellement…*
Expressions trop impersonnelles • *« On ».*	• *Nous* • *Je*	Le « on » est trop vague. Le « je » et le « nous » sont plus valorisants.
Expressions dévalorisantes • *Je m'excuse de vous déranger…*	• *Voici l'objet de mon appel*	L'assertivité traduit l'assurance et la spontanéité.
Expressions affaiblissantes • *un peu, petit*	• *Simple, seulement*	Pour simplifier sans minimiser
Expressions réductrices • *mais*	• *et justement*	Pour rebondir
L'imparfait *Je venais vous voir pour…*	Le présent *Je viens vous voir pour…*	Le présent est le temps de l'action.
Le conditionnel *Vous pourriez ainsi…*	Le futur *Vous pourrez ainsi…*	Le futur implique la mise en situation.
Les formules complexes Les phrases longues	Les formules simples Les phrases courtes	Pour faciliter la compréhension.
Le jargon Les abréviations	Le langage courant et usuel	Pour un meilleur impact.
Les mots parasites *Euh… OK…* *Peut-être….*	Suppression	Les mots positifs peuvent devenir « parasites » s'ils sont utilisés trop fréquemment.

…/…

À éviter	Préférer plutôt	Commentaire
Les mots porteurs d'une image négative : problèmes – échec – retard – petit – obstacle – difficulté – panne – coût – dépense…	Les mots porteurs d'une image positive : solution – succès – bénéfice – performance – remarque – éclaircissements – expérience – investissement – gain…	Pour une communication positive et optimiste.
Les exagérations Le superlatif	Les faits L'exactitude	Le superlatif n'est admissible que s'il est prouvé.

En guise d'application, voici quelques expressions très usuelles qui peuvent être avantageusement remplacées.

À la place de…	Dites plutôt…
Vous ne pourriez pas…	Je vous propose de…
Ne quittez pas…	Je vous demande un instant…
Je ne sais pas…	Je me renseigne immédiatement…
Ne vous inquiétez pas…	Comptez sur moi (nous)…
Pas avant le…	Dès le…
Je n'y peux rien si…	La raison de cette situation est…
On m'a dit que…	Je constate…
On va vous rappeler…	Je vous propose de vous rappeler le… à…
C'est à quel sujet ?	Pouvez-vous me préciser la raison de votre appel ?
Vous avez sûrement mal compris…	Je me suis sans doute mal exprimé…
Vous ne savez pas quand je peux le joindre…	Pouvez-vous me dire à quel moment je peux le joindre… ?
Personne n'a plus de questions ?	Avez-vous d'autres questions ?
Vous n'avez pas d'observations ?	Avez-vous des observations ?

Il existe un jeu qui peut être utilisé pour s'entraîner à positiver son langage, le *Psycho Game* de John Ellis.

Il s'agit de distribuer aux joueurs des cartes sur lesquelles figurent des mots abstraits. Le principe consiste à se débarrasser le plus rapidement possible de ses cartes. Pour ce faire, un joueur pose une carte de son jeu sur la table puis tire une seconde carte dans la pioche qu'il retourne également. Il devra associer ces deux mots abstraits dans une phrase positive. S'il y parvient dans

le temps imparti, tout va bien, dans le cas contraire, il devra réintégrer dans son jeu les deux cartes, (ce sont les autres joueurs qui décident objectivement d'accepter ou de refuser la phrase).

Une variante du même jeu peut être utilisée pour travailler le non-verbal, et c'est précisément l'objet du paragraphe suivant.

Le non-verbal qui peut trahir

Un professeur regardant fixement un élève et pointant simultanément son doigt vers la porte de la classe n'aura pas besoin de l'usage de la parole pour signifier à celui-ci qu'il est promptement « invité » à faire un tour dans le couloir !

Un élève (pour rester dans la même typologie d'exemples), à qui son professeur demande s'il a compris un exercice ou un exposé, et qui répond *« oui » en se grattant la tête et en faisant une moue dubitative se sera* trahi par son *non-verbal. Il est évident qu'en réalité, il n'a pas compr*is…

Ces deux exemples illustrent bien l'importance capitale du non-verbal, laquelle s'applique bien entendu, *a fortiori*, dans la négociation.

Aussi, les gestes :

– transmettent un message et dans ce cas la parole n'est pas nécessaire ;
– répètent l'information et dans ce cas, ils accompagnent la parole ;
– appuient le discours et dans ce cas, ils renforcent les mots ;
– traduisent des émotions et dans ce cas, ils peuvent être en contradiction avec la parole (c'est la congruence).

Pour être convaincu de l'importance du langage non verbal, citons l'exemple extrême : celui des malentendants qui parviennent à l'aide de signes et de gestes à communiquer.

La bonne distance

Edward Hall a défini quatre zones :

– La zone intime : c'est l'espace représenté par la distance d'un bras replié.
– La zone personnelle correspondant à un bras tendu.
– La zone sociale correspondant à deux bras tendus dans le prolongement l'un de l'autre.
– La zone publique qui va au-delà.

Considérons que la distance commerciale peut se situer dans les zones sociale ou personnelle, en deçà, il faut avoir de sérieuses affinités !

L'interprétation de la gestuelle[1]

Les mouvements du client ne sont pas neutres, ils peuvent donner de précieuses indications. Ainsi, le rapprochement va traduire l'intérêt, l'entente, la confiance, l'aisance, la chaleur, en revanche, l'éloignement va traduire le doute, la gêne, le désintérêt, la crainte, voire le rejet.

Les mains ont aussi leur langage :

- Le doigt pointé traduit l'agressivité. Le bras tendu main plate paume face à l'interlocuteur est un geste « barrière » qui indique le désaccord.
- Les deux mains ouvertes paumes vers le ciel est un geste d'apaisement, si les paumes sont vers la terre cela sera un appel au calme.
- Les deux coudes posés sur le bureau et les mains jointes paume contre paume devant le visage traduisent un désir de protection.

La position assise est également révélatrice.

- Le croisement des jambes peut traduire la recherche du confort mais parfois aussi la protection.
- Les pieds serrés l'un contre l'autre traduisent la réserve, la timidité.
- Si les pieds de son interlocuteur entourent les pieds de sa chaise, c'est un besoin de s'accrocher pour se rassurer.
- Si le buste est penché en avant, il traduit l'implication, l'intérêt… voire l'agressivité.
- Si le bassin est très avancé sur le bord de la chaise et le dos incliné vers l'arrière, cela peut traduire l'aisance mais parfois la désinvolture ou le désintérêt, le désengagement.
- Le dos voûté et la tête rentrée dans les épaules traduisent le découragement.
- Le torse bombé et une posture droite sont des signes de domination.
- La tête en appui sur une main peut indiquer la réflexion, la perplexité, la lassitude… tout est question de nuance.

1. Pour en savoir plus, lire Les gestes vérité de François Sulger aux Éditions Sand et La synergologie de Philippe Turchet aux Éditions de l'Homme.

– Le croisement des bras (impatience-opposition) est un geste barrière si les poings sont serrés… sinon ce peut être simplement une recherche de confort.

La synchronisation

Appelée aussi « posture en écho », elle permet de se mettre en quelque sorte au diapason de son interlocuteur. Nous le faisons parfois inconsciemment. Attention au mimétisme, c'est l'excès de la synchronisation !

Ainsi, décoder la gestuelle de son interlocuteur permet de le repérer et prendre conscience de sa propre gestuelle permet de ne pas se trahir…

…Vouloir persuader

Être communicant est nécessaire mais pas suffisant ! Il convient de persuader, de convaincre.

Je vous propose les réflexions suivantes destinées à recenser et ordonner les composantes de la persuasion.

Étape 1 : être capable d'écouter et d'observer

Tout commence par la capacité d'écoute et d'observation. Il s'agit d'écouter son interlocuteur, celui avec lequel on a rendez-vous mais aussi ceux que l'on a aperçus ou croisés au préalable (accueil, secrétariat…) qui vont parfois inconsciemment apporter des informations précieuses sur l'entreprise, l'ambiance, la culture, le fonctionnement, l'organisation. L'observation, c'est le cadre de travail de son interlocuteur (rangé ou non, décoré ou non, fonctionnel ou non, moderne ou non), mais également ce qui a pu être observé en amont ; le hall d'accueil, l'affichage, la décoration, le matériel…

Étape 2 : identifier les informations

Revenons à notre interlocuteur : en ayant su l'observer et l'écouter, nous avons pu repérer, identifier des informations, des indices, reconnaître une attitude ou un comportement caractéristiques, donc repérer son style.

Étape 3 : analyser

C'est cette identification qui va permettre l'analyse et va faciliter la compréhension du mode de fonctionnement de son interlocuteur, (par analogie).

Étape 4 : faire preuve d'empathie

Il sera donc beaucoup plus aisé de s'adapter à son client et de faire preuve d'empathie. L'empathie est l'aptitude à se mettre sur la même « longueur d'onde » que celle de son interlocuteur, à s'adapter à son mode de communication.

Étape 5 : être en phase avec son interlocuteur

À partir de ce moment, les propos tenus seront perçus comme réalistes et cohérents, c'est-à-dire que nous sommes « en phase » avec notre interlocuteur.

Première composante

Toutes les conditions sont réunies pour être crédible et pertinent, c'est la première condition de la persuasion.

Deuxième composante

Si l'on y ajoute de l'assertivité, on en sera que plus persuasif.

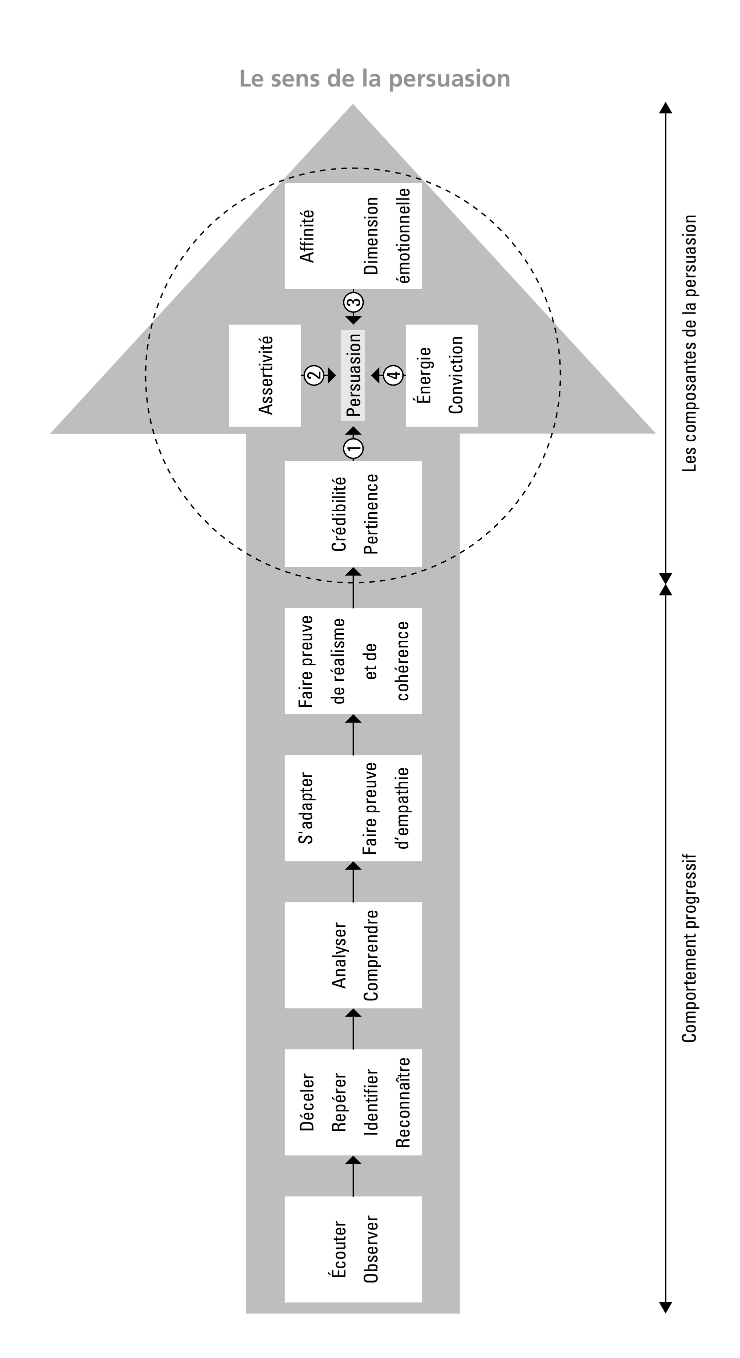
Troisième composante

Avec en plus de l'énergie, de la conviction (orale et non verbale) nous le serons encore davantage.

Quatrième composante

Le plus difficile, mais très efficace, c'est de pouvoir y apporter une dimension émotionnelle.

Indubitablement la réunion de ces quatre facteurs fournit un discours persuasif.


Le sens de la persuasion
Les composantes de la persuasion
Comportement progressif
Écouter
Observer
Déceler
Repérer
Identifier
Reconnaître
Analyser
Comprendre
S'adapter
Faire preuve d'empathie
Faire preuve de réalisme et de cohérence
Crédibilité
Pertinence
1
Persuasion
2
Assertivité
4
Énergie
Conviction
3
Affinité
Dimension émotionnelle

2 Savoir découvrir l'autre

Un atout maître dans l'exercice de la négociation est l'aptitude à repérer son interlocuteur, à le « décoder » pour pouvoir ensuite s'y adapter.

Quatre méthodes sont proposées aux lecteurs comme outils d'identification. La première consiste à reconnaître les principales motivations d'achat de notre interlocuteur, les trois autres vont plus loin et permettent d'identifier les traits caractéristiques de sa personnalité.

La prise en compte de la dimension psychologique va « booster » l'efficacité de l'argumentation. En effet, intégrer la personnalité et les motivations spécifiques de chaque interlocuteur va permettre d'adopter les mots justes, le ton juste, le comportement juste et d'éviter le discours neutre et aseptisé au profit d'un discours adapté.

Cette dimension est l'un des facteurs « passion » du métier de négociateur, car à produit égal, à tarif égal, à offre égale… c'est la prise en compte de la personnalité qui fera la différence et qui rend chaque entretien unique.

Prenons ainsi l'exemple de deux acheteurs d'entreprises différentes qui seraient destinataires d'une proposition identique de 20 pages.

Lors de l'entretien de négociation, le premier acheteur « zappera » les 19 premières pages pour ne s'intéresser qu'à la 20e, celle de la conclusion et interpellera son fournisseur de la façon suivante :

– pourquoi une telle dépense ?
– quel est mon retour sur investissement ?
– pourquoi ai-je intérêt à traiter cette affaire avec vous ?
– pourquoi maintenant ? (…)

Le second aura un comportement non seulement différent, mais radicalement opposé ; ainsi s'attachera-t-il à analyser les 19 premières pages, celles ignorées par le premier (!), posera une montagne de questions et refusera de s'intéresser à la 20e page, laquelle sera « suspecte » tant qu'il n'aura pas validé, contrôlé, la pertinence des réponses aux éclairages demandés.

Cet exemple illustre la nécessité pour un négociateur d'adapter son rythme, son langage, son sens tactique aux comportements, aux attentes, aux motivations de chacun de ses interlocuteurs.

La méthode « SONCAS », centrée sur les motivations

Conçue par le groupe B. Julhiet, la méthode SONCAS est extrêmement utilisée ou adaptée par la plupart des organismes de formation.

La panoplie des motivations

Chacun d'entre nous, en situation d'achat, possède une panoplie de motivations organisée en six types. En fonction des individus et des situations, ces types de motivation sont plus ou moins représentés. Ces types de motivation sont les suivants :

S pour sécurité.

O pour orgueil.

N pour nouveauté.

C pour confort.

A pour argent.

S pour sympathie.

En phase de découverte, nous allons apprendre à reconnaître chez notre interlocuteur la (ou les) motivations d'achat dominante(s). Ainsi, par exemple, un « orgueil » commencera ses phrases par « moi, je » ; un « sympathie » multipliera les « ensemble » ; un « nouveauté » se fera repérer en recherchant ostensiblement le changement ; une « sécurité » se montrera indécis ; un « confort » sera calme et recherchera la praticité ; un « argent » comptera tout…

Repérage et comportements adaptés

Le tableau ci-après va apporter quelques indications sur le repérage de son interlocuteur et les mots positifs et négatifs ainsi qu'une synthèse sur le comportement à adopter pour convaincre, et ce, pour chacun des types.

Qui est-il ?	Comment le reconnaître	Les mots positifs	Les mots négatifs	Le comportement à adopter pour le convaincre
SÉCURITÉ	Aime réfléchir et essayer, hésite, tergiverse, souvent méfiant, fidèle à ses fournisseurs, prend rarement des décisions seul.	Références, normes, SAV, certifications, assurances, garantie, démonstration, expérience, preuve, solidité, fiabilité, stabilité…	Changement, risques, nouveauté, indécis…	Être assertif Démontrer Garantir } Rassurer Prouver }
ORGUEIL	Fier, égocentrique, dominant, ambitieux, cassant, a des certitudes, difficile à mener, individualiste.	Vous, premier, exclusif, unique, standing, prestige, personnalisation, notoriété, renommée, titres, être une référence…	Les critiques, la vexation, l'humiliation, les détails, les papiers, banal, attendre, être contredit…	Valoriser Impliquer Mettre en valeur
NOUVEAUTÉ	Curieux, recherche l'originalité et le changement, anti-conformiste.	Précurseur, nouveau, avant-garde, à la pointe, technologie de pointe, différent, développement, novateur…	Le standard, la routine, monotonie, habitude…	Étonner, surprendre Être enthousiaste, créatif, imaginatif Innover
CONFORT	Calme, aime ce qui est pratique, assez conservateur.	Pratique, simple, fonctionnel, facilité, commodité, démonstration, mise en service, assistance, repères…	Complexité, complications, aventure, risques, efforts…	Avoir un langage posé Assister Faciliter
ARGENT	Concret, matérialiste, recherche le gain, l'économie, aime comparer, analyser.	Économique, remise, prix, rentabilité, profit, retour sur investissement, marge, gain, gratuit, franco…	Le flou, le luxe, le superflu, hausse, frais supplémentaires, majoration…	Comparer Chiffrer Démontrer la rentabilité
SYMPATHIE	Bavard, délicat, convivial, aime faire plaisir.	Ensemble, agréable, convivial, parler, être entouré, cadeau, les relations humaines, les visites fréquentes, les confidences, partenaire…	L'agressivité, dire non, être mal jugé, décevoir, la solitude, la technicité, l'indifférence…	Être chaleureux, attentif, attentionné, délicat, convivial Prendre son temps Faire plaisir Être disponible

En guise d'application, voici quelques exemples de dialogues ou d'attitudes permettant d'identifier dans les premières minutes la typologie dominante de son interlocuteur.

« Alors, quoi de neuf dans votre société ? » est une accroche caractéristique de M. Nouveauté.

« Vous allez bien accepter un café » traduit l'accueil typique de M. Sympathie.

« Je vous préviens, vous avez intérêt à vous battre car j'ai reçu des propositions financières attractives de vos concurrents » émanera de M. Argent.

« J'espère que vous avez des garanties et des références de ce que vous avancez » est une précaution de M. Sécurité.

« Moi, je tiens d'ores et déjà à vous dire que je traite directement avec votre Direction » trahit M. Orgueil.

« J'espère que vous avez une offre « clé en main » traduit la motivation fondamentale de M. Confort.

Cette méthode peut avoir des applications quotidiennes.

Pour convaincre un interlocuteur familier type « Confort » d'aller voir tel film plutôt que tel autre, plutôt que d'argumenter sur le contenu du film, les acteurs… Il sera peut-être plus aisé de lui faire observer que la salle est à proximité, qu'il n'y a pas besoin de sortir la voiture, de chercher un emplacement pour stationner, etc.

Certains types peuvent être complémentaires :

- Confort et Sécurité.
- Orgueil et Nouveauté.
- Confort et Sympathie.

Mais d'autres sont en opposition :

- Nouveauté et Confort.
- Nouveauté et Sécurité.

- Orgueil et Argent.
- Argent et Sympathie.

La connaissance de cette méthode permet de décoder certains annonceurs et… leurs cibles.

> L'ORÉAL : « Parce que je le vaux bien… » → Orgueil.
>
> Deux constructeurs automobiles qui communiquent sur la même cible :
>
> PEUGEOT : « Vous n'aurez plus à choisir entre plaisir et sécurité » → Sympathie et Sécurité.
>
> VOLVO : « Vous n'aurez jamais pris tant de plaisir à être en sécurité ? » → Sympathie et Sécurité.

Des annonceurs parviennent à cibler des typologies contradictoires.

> SIEMENS : « Prenez le meilleur (Orgueil), c'est moins cher (Argent) ».
>
> AIR FRANCE avec TEMPO : « Vous allez aussi nous aimer (Sympathie) pour nos prix (Argent) ».

D'autres changent de cibles.

> PHILIPS (avant) : « Philips, c'est plus sûr ! » (Sécurité).
>
> PHILIPS (maintenant) : « Philips, faisons toujours mieux ! » (Orgueil et Nouveauté).

Questionner pour découvrir le SONCAS du client

Question	Réponse du client	Interprétation SONCAS	Comportement adapté
Qu'attendez-vous de ce produit ? Ou que recherchez-vous ? Ou que souhaitez-vous ?	Qu'il soit solide. Qu'il soit fiable. Qu'il ait fait ses preuves. Qu'il soit garanti. Je veux pouvoir l'essayer.	Sécurité	**Rassurer** Preuves, démonstrations, garanties
	Qu'il soit le plus (…). Qu'il soit le mieux (…). Qu'il soit prestigieux. Qu'il soit unique, exclusif. Qu'il soit exceptionnel.	Orgueil	**Valoriser** **Impliquer**
	Qu'il soit original. Qu'il soit nouveau. Qu'il soit à la pointe. Qu'il soit différent. Qu'il soit novateur. Qu'il soit moderne.	Nouveauté	**Être créatif et imaginatif**
	Qu'il soit pratique. Qu'il soit simple. Qu'il soit fonctionnel. Qu'il dispose d'une assistance. Que vous puissiez le mettre en service.	Confort	**Assister**
	Qu'il soit bon marché. Qu'il soit économique. Qu'il soit rentable. Qu'il soit « bien placé ».	Argent	**Comparer-Chiffrer**
	Qu'il soit beau. Qu'il soit esthétique. Qu'il soit agréable. Qu'il soit convivial. Je vous fais confiance, conseillez-moi… Qu'il s'intègre bien dans mon environnement.	Sympathie	**Être convivial, disponible**

Trois méthodes centrées sur la personnalité

Avec la méthode SONCAS, nous avons abordé la notion d'argumentation personnalisée en fonction des motivations de notre interlocuteur. II existe des méthodes qui portent cette fois non plus sur la seule notion de motivation mais sur la personnalité même de l'interlocuteur. Les études réalisées en matière de typologie sont aussi nombreuses que passionnantes, mais parmi celles-ci, trois ont particulièrement retenu mon attention.

Le langage des couleurs
Target Training International LTD
Process Communication – Taibi Kahler
Communication persuasive[1] – Persona

Ces approches m'ont passionné pour trois raisons majeures :

- Leur accessibilité : le vocabulaire utilisé n'est pas hermétique, il est au contraire abordable et compréhensible, ainsi, bien qu'inspirées d'approches très « psy », leur lecture est aisée et fluide.
- Leur crédibilité : je pense être en mesure d'apporter un témoignage sur la pertinence des observations révélées à partir des tests proposés.
- Leur applicabilité au quotidien.

J'ai noté plusieurs points communs dans ces méthodes :

- Un test, en amont, permet de recevoir une étude sur la personnalité de chaque participant qui aura ainsi la possibilité de vérifier la pertinence de la méthode.
- Chaque approche apporte une méthode de repérage (des grandes lignes) de la personnalité d'autrui.
- Sont expliquées les typologies complémentaires ou opposées, proches ou éloignées et sont dispensés des conseils pour communiquer juste avec chacun des styles.
- Une application est proposée pour favoriser la réussite de la négociation par une aide considérable à l'adaptation à autrui.
- Les champs d'applications sont variés avec pour domaines privilégiés la négociation et le management.
- Des jeux de rôles de mise en situation mettent en évidence la pertinence et l'efficacité de ces méthodes.

1. Copyright Persona, Inc, 1985, 1993. Dist Europe Open Act.

Le langage des couleurs

Les sources d'inspiration

Les sources d'inspiration sont les travaux respectifs de C.G. Jung (1921) et de W.M. Marston (1928), lesquels ont été repris et développés par Target Training International LTD (Arizona).

Les travaux de Jung ont permis de mettre en évidence deux attitudes. D'une part, l'introversion (énergie tournée vers l'intérieur) et d'autre part, l'extraversion (énergie tournée vers l'extérieur).

Et d'analyser quatre fonctions : la pensée (décisions prises de façon logique, analytique, objective), le sentiment (décisions prises de façon subjective et personnelle), la sensation (style s'appuyant sur les réalités, le factuel et la logique) et l'intuition (style s'appuyant sur l'imagination, la créativité, l'inspiration).

Les travaux de Marston, dans un ouvrage intitulé *Les émotions des gens normaux*, décrivent quatre catégories de réactions comportementales d'un sujet, selon qu'il soit plutôt agissant ou plutôt acceptant et ce, dans un environnement perçu comme hostile ou favorable.

- La dominance (activité et agressivité pour aborder problèmes et défis).
- L'influence (capacité à inciter).
- La stabilité (préférence pour un rythme et un environnement stables).
- La conformité (tendance à suivre les règles).

Le langage des couleurs

Bleu	Rouge
Les personnes de ce groupe ont un fort désir de connaître et comprendre tout ce qui les entoure. Elles aiment réfléchir avant d'agir et risquent d'apparaître froides et indifférentes. Elles peuvent avoir du mal à répondre à une pression autoritaire et préféreront communiquer par écrit. **Qualificatifs clés :** - Analytique - Réservé - Formel - Précis - Soigneux - Réfléchi	Les personnes de ce groupe ont beaucoup d'énergie. Elles sont centrées sur l'action et sont constamment en mouvement. Elles sont positives, factuelles et peuvent être agressives. Elles sont extraverties, tenaces et capables de se concentrer sur le résultat. Elles aborderont les autres de manière directe et autoritaire. **Qualificatifs clés :** - Ambitieux - Énergique - Décisif - Direct - Indépendant - Exigeant

.../...

Vert	Jaune
Les personnes de ce groupe s'appliquent à être sérieuses et fiables. Elles apprécient la cohérence dans leur vie et combattront pour une cause avec obstination. Elles ne répondront pas facilement à l'ambiguïté ou à une structure impersonnelle et peuvent être timides dans leur façon d'aborder les autres. **Qualificatifs clés :** - Méthodique - Calme - Encourageant - Modeste - Systématique - Fiable	Les personnes de ce groupe sont extraverties, rayonnantes, amicales. Elles sont généralement positives et soucieuses d'avoir de bonnes relations personnelles. Elles prennent plaisir à la compagnie des autres et estiment que la vie devrait être amusante. Elles abordent les autres de façon convaincante, démocratique. **Qualificatifs clés :** - Expressif - Enthousiaste - Amical - Démonstratif - Communicatif - Tonique

Source : Cabinet Arc-en-ciel

	Rappel des critères clés	Ses attributs	Ses goûts et aptitudes
Rouge	Ambitieux Énergique Décisif Direct Indépendant Exigeant	Hardi, novateur, carré, direct, esprit et compétition, volontaire, tourné vers les résultats, efficace, dominateur, agressif, directif, rapide, curieux, autoritaire, téméraire, responsable, impatient, autonome, capacité à résoudre les problèmes.	A besoin de diriger. Recherche les défis. Va droit au but. Aime argumenter. Prend des risques. Veut gagner. Aime l'aventure. Mène plusieurs projets de front.
Jaune	Expressif Enthousiaste Amical Démonstratif Communicatif Tonique Créatif	Persuasif, charmeur, optimisme, sens de l'humour, sociable, ouvert, impulsif, expansif, loquace, émotif, positif, aplomb, esprit d'équipe, imaginatif, chaleureux, amical, rapide, stimulant, habile.	Recherche l'estime, la reconnaissance. Aime le jeu, le plaisir. Aime la compagnie, l'équipe. Motive par son optimisme. Tourné vers le contact et l'action. N'a pas le sens de l'organisation. Habile dans la résolution de problèmes et conflits. Exprime facilement ses émotions.
Vert	Méthodique Calme Encourageant Modeste Fiable	Le sens de l'écoute, empathie, faible prise de risques, rythme lent, peu démonstratif, patient, logique, adaptable, compréhensif, loyal, dévoué, sincère, passif, fidèle, possessif, impliqué et endurant.	Va jusqu'au bout d'une tâche. Sensible aux besoins des autres. Manifeste peu ses émotions et ses problèmes. Attaché à la famille, au groupe. Construit des relations solides avec quelques personnes. Se dévoue à un leader ou à une cause. Aborde les tâches les unes après les autres. Recherche de l'harmonie.

.../...

	Rappel des critères clés	Ses attributs	Ses goûts et aptitudes
Bleu	Analytique Réservé Formel Précis Soigneux Réfléchi	Méthodique, diplomate, courtois, systématique, perfectionniste, consciencieux, patient, conformiste, sensible, prudent, loyal, dévoué, critique, objectif, goût du travail, organisé, à la recherche des faits, esprit fonctionnel.	Possède une approche méthodique pour résoudre les problèmes. Va au fond des choses. Tourné vers les faits, les preuves, les tâches. Démarche de pensée objective, rigoureuse. N'aime pas prendre de risques. Se fixe des standards de qualité élevés. Collecte beaucoup d'informations. Est tacticien.

Source : Cabinet Arc-en-ciel

	La communication verbale, le fond et la forme	Son attitude non verbale	Son comportement
Rouge	Affirme plus qu'il ne questionne. Parle plus qu'il n'écoute. Communique beaucoup verbalement. Affirme énergiquement. Va droit au fait. Intonation variée Volume fort Élocution aisée Discours rapide	Poignée de main ferme Regard soutenu Gestuelle conséquente Mouvements rapides Signes d'impatience	Agit de manière résolue, prend des décisions. Aime contrôler. Est actif. Recherche le maximum de liberté. Froid, indépendant, rationnel. Possède le goût de la compétition. Est peu tolérant pour les sentiments d'autrui. Travaille rapidement et seul. Talent pour décider. Peur de l'échec.
Jaune	Raconte des histoires, des anecdotes. Partage des sentiments personnels. S'exprime sans formalités. Exprime facilement ses opinions. Dévie la conversation. Variations du ton et de la voix Volume fort Théâtral Discours rapide	Expressions du visage animées Beaucoup de gestes Orienté vers le contact Actions spontanées	Agit de manière spontanée et prend des décisions. Aime l'implication. Exagère et généralise. Tendance à rêver et à entraîner les autres dans ses rêves. Saute d'une activité à une autre. Rapide et animé dans son travail avec les autres. Recherche l'estime et la reconnaissance. Possède un talent pour persuader. A peur de l'isolement.
Vert	Écoute plus qu'il ne parle. Garde ses opinions. Communique peu verbalement. Ferme, chaleureux Moins de force dans le volume Intonations plus faibles Discours plus lent	Mouvements plus lents Expressions de patience Poignée de main plus délicate Calme	Aime les relations personnelles. Est lent et réfléchi dans l'action et dans la prise de décision. N'aime pas les conflits. Soutient et écoute les autres. Recherche la sécurité et le sentiment d'appartenance. Possède un talent pour conseiller. A peur de la trahison.

…/…

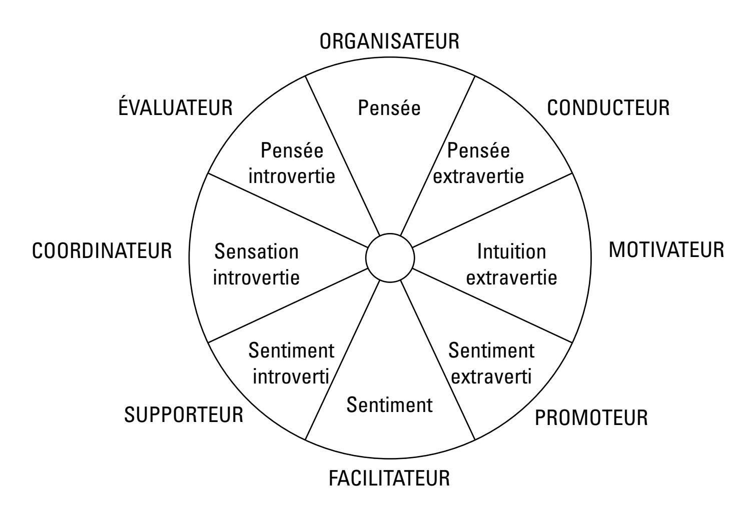
	La communication verbale, le fond et la forme	Son attitude non verbale	Son comportement
Bleu	Tourné vers les faits et la tâche. Partage peu ses sentiments. Est plus formaliste et conformiste. Se concentre dans la discussion. Peu de variations Volume bas Discours lent	Peu d'expressions du visage Pas tourné vers le contact Peu de gestes Distant	Agit et prend des décisions de manière prudente. Aime l'organisation et les structures. N'aime pas être impliqué. Pose beaucoup de questions sur des points de détail. Objectif et intellectuel, il veut être juste. Très dépendant du recueil d'informations. Travaille seul, lentement et avec précision. Possède un talent pour analyser. A peur de l'inconnu.

Source : Cabinet Arc-en-ciel

Les types psychologiques de Arc-en-ciel®

En 1942, le docteur Jacobi reporte sur une roue la combinaison des attitudes et des fonctions étudiées par Jung dans les Types Psychologiques. Cette représentation « moderne » s'est avérée le modèle graphique le plus opérationnel pour servir de base à la compréhension dynamique des principales différences dans le comportement.

Le croisement de la roue du docteur Jacobi avec le langage des couleurs représente une étape décisive de ces étonnantes découvertes dans le domaine du développement des hommes et des équipes. Elle conduit à la représentation suivante :



La méthode Arc-en-ciel® détaille pour chacun des huit profils :

- motivations ;
- but ;
- valeur pour l'organisation ;
- conseils pour une plus grande efficacité ;
- critiques de jugement d'autrui ;
- moyen d'influence sur autrui ;
- tendance à abuser ;
- craintes ;
- attitudes et comportements « sous pression ».

Le profil de comportement

À partir du questionnaire personnalisé, le logiciel fournit un dossier complet selon le sommaire suivant :

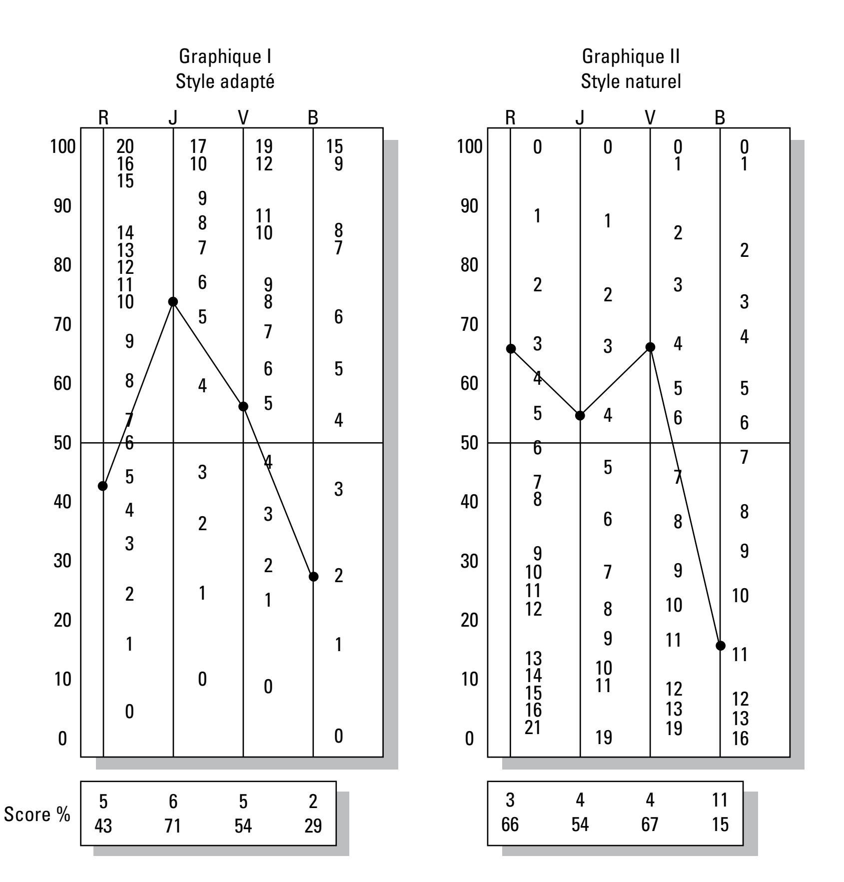
- Caractéristiques générales
  Elles reflètent le comportement naturel manifesté dans le cadre du travail.
- Valeur pour l'entreprise
  Ce sont les aptitudes décelées et applicables à l'entreprise.
- Comment mieux communiquer avec vous
  Conseils destinés aux « autres », à ceux qui veulent mieux communiquer avec vous.
- À éviter pour bien communiquer (avec vous)
  Repérage de tout ce qui peut vous indisposer ou frustrer.
- Conseils de communication
  Suggestions de stratégie pour mieux communiquer avec les autres.
- Environnement idéal
  C'est le descriptif de l'environnement professionnel convenant le mieux à son mode de comportement.
- Les perceptions
  Descriptif de la perception de soi : par soi et les autres.
- Le style naturel et le style adapté

Le style naturel avec lequel vous gérez les problèmes, les gens, le rythme des événements et les procédures ne correspond pas forcément avec ce dont l'environnement a besoin. Dans cette rubrique, le logiciel apporte des informations concernant l'adaptation à l'environnement.

Le style naturel du sujet est son comportement de base quel que soit l'environnement.

Le style adapté est le comportement présenté aux autres (le « paraître »), celui qu'il manifeste en réponse à son environnement.

- Les clés de la motivation
  C'est l'analyse des souhaits et des aspirations.
- Les clés du management
  C'est le recensement des éléments dont vous avez besoin pour donner le meilleur de vous-même.
- Les domaines d'amélioration
  Dans cette rubrique se cachent quelques faiblesses… bien repérées !
- Les graphiques d'analyse de style
  C'est la matrice faisant apparaître plusieurs milliers de profils différenciés.



La représentation visuelle de ces deux positions (styles naturel et adapté) sur une roue identifie 60 types de comportements distincts.

Des indicateurs concernent les forces et faiblesses du sujet dans les étapes de la vente.

Il y a un graphique personnalisé par style (naturel et adapté) et il est très instructif d'analyser les écarts. Ainsi, tout mouvement va indiquer comment vous adaptez votre comportement pour répondre à une demande de l'environnement actuel.



La méthode explique également ce que traduisent les préférences, et en fonction de chacune d'entre elles :

- le besoin révélé ;
- la force prédominante ;
- le but principal ;
- la peur essentielle ;
- le point faible majeur.

Quelques statistiques :

- 4 % ont un comportement relié à une couleur ;
- 50 % ont un comportement combinant deux couleurs ;
- 46 % ont un comportement combinant trois couleurs.

Ces derniers ont un comportement plus flexible.

L'application à la négociation

La connaissance de soi-même va permettre de repérer ses forces et faiblesses au regard des différentes phases de l'acte de vente.

Ainsi, par exemple :

- la préparation et le suivi seront plus du domaine du bleu ;
- la mise en situation et l'aisance relationnelle seront plus du domaine du jaune ;
- l'écoute des besoins de l'interlocuteur sera plus du domaine du vert ;
- la conclusion sera plus du domaine du rouge.

Cette connaissance de soi permettra donc de travailler ses points faibles en s'appuyant sur ses forces.

La connaissance de son interlocuteur : le tableau ci-après présente des recommandations en matière de comportement pour s'ajuster à la typologie de l'interlocuteur.

Le comportement adapté en négociation

Typologie	Faire	Éviter
Interlocuteur rouge	Parler des points essentiels Aller droit au but Mettre en relief les résultats Avoir une approche professionnelle efficace S'occuper de lui exclusivement	Être mal préparé Être indécis Donner des opinions Donner trop d'informations, de détails
Interlocuteur jaune	Le laisser parler un moment Utiliser ses mots pour revenir au sujet Être amical Être enthousiaste et enjoué	S'attarder sur les détails Le laisser trop parler (pour ne pas perdre la négociation de vue) Être distant
Interlocuteur vert	Prendre en compte son environnement Gagner sa confiance, parler de ses intérêts Donner des preuves, parler de faits	Vendre en force Aller trop vite Dénigrer Être trop vite trop amical
Interlocuteur bleu	Donner des informations chiffrées, des preuves Réunir toutes les conditions qui vont favoriser la crédibilité Lui laisser le temps d'analyser les informations (les transmettre par écrit)	Avoir une approche trop personnelle Faire des promesses excessives Être flou Être trop émotionnel

Process Communication

Taïbi Kahler, à l'époque où il était étudiant à l'université de Purdue aux États-Unis, a travaillé sur un modèle clinique : l'analyse transactionnelle. Interne dans un hôpital psychiatrique, il a observé les comportements de ses patients et a réalisé des travaux qui ont abouti à l'identification et à la classification de cinq groupes de comportements nommés : sois parfait ; fais effort ; sois fort ; fais plaisir ; dépêche toi et qu'il a appelés les drivers. Il a obtenu à ce titre le prix Éric Berne.

En 1978, Taïbi Kahler a été sollicité pour assister le docteur Terry Mac Guire, psychiatre chargé du recrutement et de l'entraînement des astronautes de la NASA. Dans ce cadre, il a établi une typologie de personnalités, analysé des comportements, des perceptions, des motivations, des besoins psychologiques. Il a observé des corrélations, des influences, et construit les outils de la Process Communication dont l'un des prestigieux stagiaires a été le Président des États-Unis, Bill Clinton.

Chaque individu appartient à l'un des types suivants :

- empathique ;
- travaillomane ;
- persévérant ;
- rêveur ;
- rebelle ;
- promoteur.

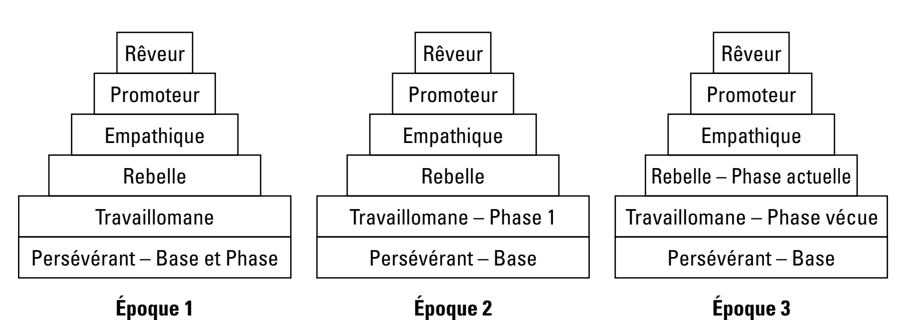
C'est la base et elle est immuable.

À la base s'ajoute des ressources supplémentaires provenant des autres types de personnalité, ressources que nous pouvons entraîner ; ce sont les « caractéristiques secondaires ».

Il peut se produire chez certains individus des changements de motivation au cours de leur vie, un autre type de personnalité que celui de leur base devient déterminant ; c'est la phase et elle peut durer au moins deux ans, voire toute une vie.

Chaque individu a dans sa personnalité et dans des proportions variables un pourcentage de chaque type. Cette répartition est organisée, structurée selon une construction à six étages (un par type) qui lui est personnelle : c'est l'immeuble.

Exemple d'évolution d'immeuble :



Le processus de changement de phase ne s'observe que progressivement. Il peut être évoqué par exemple par un changement de vie ou encore par un stress sévère et durable ou encore un événement majeur (deuil, faillite ou licenciement, naissance…). En cas de changement de phase, la nouvelle personnalité restera atténuée par les caractéristiques de sa base.

Les types de personnalité

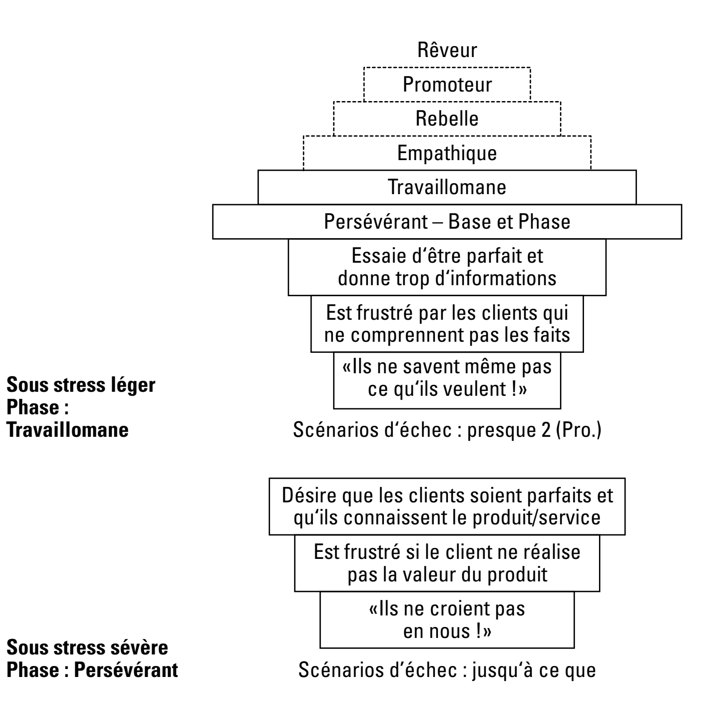
Il existe six types de personnalité. Chacun a ses points forts et ses points faibles. Il n'y a pas de hiérarchie de valeur mais tout simplement des différences. Le tableau suivant permet de les reconnaître.

Taïbi Kahler analyse ensuite « les scénarios ». Le scénario est le concept central de l'analyse transactionnelle d'Éric Berne. Le scénario est « l'ensemble des croyances que nous avons sur nous-même, sur les autres, sur la vie ». Tout scénario comporte des aspects « facilitants » positifs (« J'ai de la valeur » ; « Je suis quelqu'un de bien » ; « Je peux réussir ») et des aspects inhibiteurs (« Je ne suis pas capable » ; « Je n'y arriverai pas » ; « Cela, c'est pour les autres et pas pour moi »).

Taïbi Kahler établit les liens entre les « drivers » et les « scénarios ».

Le profil de personnalité (voir exemple)

Construit à partir du questionnaire, le profil représente en partie supérieure l'immeuble avec la base et la phase, en partie inférieure le profil indique les comportements sous stress. On remarque que sous stress normal le comportement est dérivé de la phase actuelle tandis que sous stress sévère, il y a recours à un comportement de la base.



	Trait de caractère dominant	Environnement	Apparence
Empathique	Compatissant Chaleureux Sensible	Agréable Confortable Ambiance accueillante Décor personnalisé	Apparence soignée Harmonieuse Couleurs assorties
Travaillomane	Logique Responsable Organisé	Fonctionnel Ordonné Pratique	Nette, propre, soignée Habillement adapté à la situation
Persévérant	Engagé Dévoué Observateur Consciencieux	Fonctionnel Traditionnel Stylé	Conforme à l'entreprise, au métier
Rêveur	Imaginatif Calme Réfléchi	Simple Sobre A peu d'importance	Tient compte du temps et du confort et non de la mode
Rebelle	Spontané Créatif Ludique	Original Stimulant	Originale pour attirer l'attention
Promoteur	Adaptable Persuasif Charmeur	Le plus valorisant possible Doit être le témoin de sa réussite	Vêtements et bijoux chers

Le comportement adapté en négociation

Typologie	Faire	Éviter
Interlocuteur persévérant	Être professionnel Respecter ses convictions Être honnête, loyal, intègre, respecter l'éthique Être direct, franc, spontané Être patient (le temps de la confiance) Remettre un prix ferme	Être trop « push », trop forcer la négociation Trop parler, combler les silences Louvoyer, marchander, manipuler, flatter
Interlocuteur travaillomane	Être factuel, Respecter des horaires et délais Être clair, logique, précis, concis, structuré, préparé, Proposer des choix Lui demander des conseils, des idées, des suggestions	Forcer la décision Être flou Sortir du cadre prévu
Interlocuteur promoteur	Aller droit au but, être direct Proposer un défi, un challenge Provoquer des décisions immédiates Savoir dire non, fixer des limites	Les détails, les papiers, les formalités, Céder et concéder Être affectif
Interlocuteur empathique	Écouter avec… empathie Être chaleureux, amical, attentionné Être altruiste, aider, rendre service Établir une relation personnelle	Être distant et froid Être trop directif, cassant Dire non sans y mettre les formes Critiquer
Interlocuteur rebelle	Être dynamique, tonique, énergique Être enthousiaste, l'étonner, le surprendre, savoir s'amuser Faire preuve d'humour Être créatif et imaginatif Être réactif, spontané	Être directif, manipuler
Interlocuteur rêveur	Être directif ou suggestif selon la situation Être clair et concis Être calme, posé, mesuré, patient Respecter le temps de la réflexion	Trop parler Être affectif Aborder des sujets personnels ou amicaux

Rappel typologie	Système de perception	Besoins psychologiques et relationnels	Comportements négatifs
Interlocuteur empathique	Émotion	Être reconnu en tant que personne Relations personnalisées et conviviales	Fait des erreurs Difficulté pour s'affirmer Déprime, culpabilité
Interlocuteur travaillomane	Pensée logique	Être reconnu pour ses résultats et pour la qualité de son travail	Perfectionnisme Difficultés à déléguer Surmenage, agressivité, sur-contrôle
Interlocuteur persévérant	Opinions et valeurs Jugement	Être reconnu pour ses opinions Être respecté dans ses valeurs Confiance Intégrité	Cherche à avoir raison Méfiance Agressivité Procédurier, rigoriste
Interlocuteur rêveur	Souhaite être pris en charge Aime recevoir des directives	Solitude Avoir du temps pour lui-même Ne recherche pas la communication	Se ferme en lui-même Commence mais ne finit pas N'arrive pas à se décider Taciturne, attend passivement Peu autonome et réservé
Interlocuteur rebelle	Réactions affectives (Adore ou déteste)	Contacts avec interactions ludiques et vivantes Recherche l'originalité Contacts personnels et spontanés	Se plaint, critique, Délègue de façon désordonnée Provocateur Vindicatif, coléreux
Interlocuteur promoteur	Orientation vers l'action à court terme	Pouvoir prendre des risques, Aime le risque, le défi, le challenge Notoriété personnelle	Ne soutient pas Manipule Ignore les règles Ne voit que le court terme

L'analyse des motivateurs de prise de décision

Ce sont tout d'abord les besoins psychologiques qui motivent la prise de décision. En effet, juste après les besoins physiques, ce sont des besoins psychologiques qui demandent à être satisfaits.

On apprend que :

- pour les rêveurs = solitude et directives ;
- pour les rebelles = contact et amusement ;
- pour les promoteurs = excitation et action ;
- pour les empathiques = attention et appréciations personnelles, besoins sensoriels ;
- pour les travaillomanes = reconnaissance du travail, structuration du temps ;
- pour les persévérants = respect de leurs convictions reconnaissance des actions menées.

C'est aussi la perception de la vente.

À chaque style sa perception :

- empathique = émotions (je suis une personne) ;
- travaillomane = pensées (rien que les faits) ;
- persévérant = opinions (je n'achète pas, j'investis) ;
- rêveur = inaction (dites ce que je devrais acheter) ;
- rebelle = réactions (amusons-nous en le faisant) ;
- promoteur = actions (faites-moi la meilleure offre).

Bien entendu, en fonction de la perception du client, le négociateur devra adapter son comportement et son langage.

Ce sont également les canaux de communication qui motivent la prise de décision.

- Le canal directif (diriger sans juger ni menacer) convient aux rêveurs et aux promoteurs.
- Le canal interrogatif (demander ou échanger des faits ou des informations) convient aux travaillomanes et aux persévérants.
- Le canal nourricier (manifester de l'attention et de l'intérêt) convient aux empathiques.
- Le canal ludique (échanges humoristiques et vivants) convient aux rebelles.

La Process Communication analyse également la « Mécommunication ». Taïbi Kahler a défini de cette façon les phénomènes d'incompréhension au quotidien. Sous stress, un individu cesse de penser clairement. Sa capacité à résoudre les problèmes est altérée, il a tendance à voir les choses non pas telles qu'elles sont mais telles qu'il croit qu'elles sont.

Taïbi Kahler observe qu'un individu sous stress porte un masque (sourcils qui se froncent, visage de douleur ou de marbre…). Il fait ensuite la relation entre les drivers (évoqués au début de ce chapitre) et les attitudes corporelles et ce pour chaque type de personnalité. Il indique dans sa méthode le canal approprié dans chacune de ces situations.

Communication Persuasive©

Historique

En 1980, Persona Awarness Systems, Inc. (Persona) a développé un instrument, la matrice des styles sociaux pour évaluer la façon dont les gens communiquent ensemble. Le Dr Donald Sheperd de Persona a utilisé les principes de sémantique différentielle décrit par le Dr Charles Osgood (*The Measurement of Meaning, University of Illinois*, 1953) pour créer un système d'évaluation.

Le développement des paires de mots utilisées pour mesurer les comportements est basé sur une cinquantaine d'interviews de psychologues et une analyse de 200 paires de mots.

Depuis 1980, Communication Persuasive crée une base de données de plusieurs centaines de milliers de personnes. En Europe, le système est développé par Open'Act et ses partenaires (Actiforces,...).

À partir d'un questionnaire de 60 items renseignés par l'évalué lui-même et cinq personnes de son choix, une évaluation est faite sur trois domaines : le style de communication, le niveau d'empathie et le niveau de flexibilité interpersonnelle.

L'approche

Le *style de communication* est une description de la façon dont les gens interrogés perçoivent nos comportements et actions. Ils choisissent des adjectifs qui nous décrivent le mieux sur deux échelles Ascendant/Consentant et Expansif/Réservé. Quand elles sont réunies les deux échelles forment quatre styles principaux : Facilitant, Promouvant, Contrôlant, Analysant.

Notre style personnel est inclus dans l'un de ces styles.

L'*empathie* est une évaluation du niveau d'empathie projeté, perçu par les 5 personnes interrogées. Elles choisissent les adjectifs qui nous décrivent le mieux sur une échelle de projection limitée à projection forte d'empathie. L'empathie reflète votre niveau de compréhension et d'acceptation des sentiments et des pensées des autres. Les résultats de la mesure de l'empathie sont utilisés de deux façons :

- pour fournir une description de notre niveau d'empathie ;
- pour décrire l'impact de ce niveau sur le style social.

Par exemple, une personne qui est tournée vers la tâche et qui projette un fort niveau d'empathie va montrer de l'intérêt pour les gens et a une capacité de

leur faire savoir qu'il ou elle comprend ses sentiments. D'un autre côté, une personne orientée vers la tâche avec une projection limitée d'empathie est perçue comme non intéressée, ou incapable de comprendre les sentiments ou les intérêts des autres.

La *flexibilité* mesure le degré d'ajustement de notre comportement pour satisfaire les besoins des autres. Les 5 personnes interrogées nous placent sur l'un des quatre niveaux : limité, moyen faible, moyen élevé ou élevé. Un autre groupe de personnes peut évaluer différemment notre niveau de flexibilité, ceci dépendant de l'effort mis en œuvre pour satisfaire les besoins des autres.

Les évaluations sur ces trois aspects de notre style social (style de communication, empathie et flexibilité) vont nous aider à :

- Comprendre comment les autres nous perçoivent et ce que nous pouvons améliorer dans notre communication.
- Comprendre le rôle de la flexibilité interpersonnelle et de l'empathie dans les relations avec les autres.
- Acquérir la capacité de construire la confiance en créant des situations gagnant/gagnant et des relations à long terme.
- Résoudre les problèmes de façon à satisfaire les besoins de chacun ; éviter d'être perçu comme un manipulateur.
- Reconnaître rapidement les styles de communication avec lesquels nous avons le plus de difficultés et mettre en œuvre les comportements adaptés face à ces personnes.

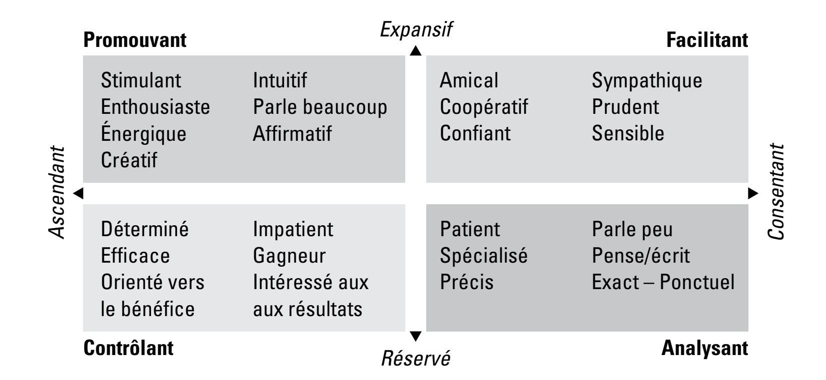
Ces feed-back encouragent une découverte de soi. Ils permettent d'avoir conscience de notre impact sur les autres, de mieux connaître nos points d'amélioration et nos points d'appuis dans la construction de la confiance, les comportements à éviter et ceux à développer.

Le séminaire

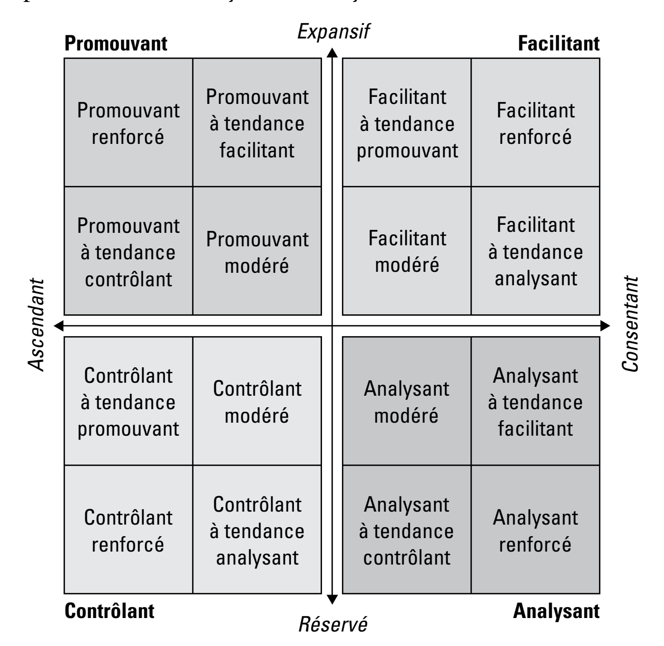
Communication Persuasive© est un séminaire de trois jours. Un mois avant le séminaire, chaque participant reçoit six questionnaires d'identification de son style social. Cinq d'entre eux sont remplis par des personnes de son environnement professionnel. Le dernier est renseigné par le participant lui-même. Les questionnaires sont traités informatiquement et les résultats sont remis personnellement à chaque participant durant le séminaire. Ces résultats aident ainsi chacun à découvrir le chemin qui lui reste à parcourir pour mieux bâtir la confiance avec autrui.

Au-delà du séminaire, un logiciel personnalisé aide le participant à utiliser avec efficacité les acquis du séminaire pour mener une négociation ou un entretien important.

Chaque individu est différent. Pour communiquer efficacement, il est nécessaire de s'appuyer sur les points forts de ses interlocuteurs et non de chercher à les changer. Le concept des styles sociaux délivre une grille opérationnelle permettant de mieux comprendre les autres. Il suffit pour cela d'identifier leurs comportements observables.



Chaque style est segmenté en quatre tendances, donnant ainsi accès à une évaluation plus fine de son style et du style de son interlocuteur :



Ainsi, il devient très facile de déterminer comment chacun :

- gère son temps ;
- oriente la discussion ;
- obtient l'adhésion des autres ;
- négocie ;
- prend une décision.

Mais également, quels sont les besoins spécifiques de chacun et ce qui motive chaque style social.

En développant leur empathie et leur propre flexibilité les commerciaux et managers sont à même de tirer parti des différences individuelles plutôt que de les subir comme des contraintes. L'identification des comportements défensifs et les techniques de gestion des conflits apportent enfin les clés de relations plus productives. Nous apprenons ainsi à donner une image de quelqu'un orienté vers la satisfaction des besoins des autres.

Communication Persuasive© a pour objet de renforcer les compétences relationnelles qu'elles s'exercent dans le cadre d'un management hiérarchique, d'un management par projet ou dans le cadre des relations client/fournisseur.

Les objectifs majeurs sont de :

- faciliter les échanges interpersonnels à tous les niveaux ;
- prévenir ou traiter les conflits ;
- renforcer ou développer sa capacité de persuasion ;
- faire adhérer et mobiliser sur un projet commun ;
- créer un climat de confiance durable.

Donc, quatre méthodes, mais un même enseignement : repérer pour s'adapter.

DEUXIÈME PARTIE

METTRE EN ŒUVRE LES STRATÉGIES, TECHNIQUES ET TACTIQUES DE NÉGOCIATION

3 Les bonnes préparations font les bonnes négociations

La préparation, préalable indispensable

De la même façon que beaucoup de compétitions se gagnent à l'entraînement, beaucoup de négociations se gagnent en amont.

Bien sûr, savoir improviser est un atout, bien sûr être réactif peut s'avérer efficace, mais les bons négociateurs évitent de partir « la fleur au fusil », au contraire, ils préparent méthodiquement leurs actions.

Même si l'exemple peut sembler excessif, il s'agit de sécurité extrême, un pilote de ligne quelle que soit son expérience, utilise sa « check-list » avant chaque vol et répète inlassablement ses opérations de préparation.

Pour avoir discuté avec des comédiens professionnels de la Ligue d'improvisation, je peux certifier que l'improvisation se prépare et se travaille !

Combien il est navrant d'observer un commercial s'excuser platement d'avoir oublié ses cartes de visite ou bafouillant qu'elles sont chez l'imprimeur, ou encore un autre demandant à son client de bien vouloir lui prêter sa machine à calculer… un troisième n'ayant pas son tarif ou sa documentation, un quatrième arrivant en retard… autant d'erreurs (et bien d'autres encore) impardonnables, car elles mettent leur auteur (bêtement) en difficulté…

Pourquoi est-il si important de se préparer ?

Se préparer ne présente que des avantages. Nous pourrons donc parler d'un investissement en temps, investissement gagnant car il est générateur de bénéfices :

Bénéfice d'efficacité	Bénéfice d'image	Bénéfice de confort
↘ perte de temps	↗ image personnelle (professionnalisme)	↘ imprévus
↘ erreurs – oublis	↗ image de l'entreprise	↗ assurance
↘ dispersion		↗ anticipation

Comment se préparer ?

Pour se préparer, on peut s'efforcer de répondre aux différentes questions suivantes.

Pourquoi contacter tel client (ou prospect) ?

Autrement dit, pour quel objectif allons-nous lui porter intérêt et lui consacrer du temps, de l'énergie ? En réalité, nous devrions parler d'objectifs au pluriel. Beaucoup de commerciaux ne se fixent qu'un objectif ce qui signifie qu'ils s'enferment dans une stratégie de succès (objectif atteint) ou d'échec (objectif non atteint).

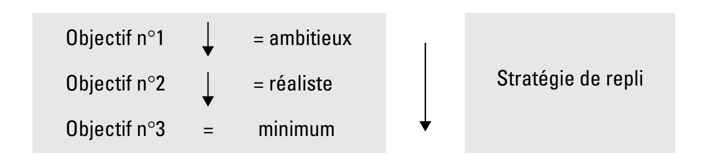
Imaginons un commercial dans le secteur de la grande distribution qui se fixe comme objectif, avant de rencontrer un acheteur d'un hypermarché, de lui vendre un semi (un camion complet) de fournitures.

Si en cours d'entretien, l'acheteur lui signifie que son offre est inopportune car il se trouve en situation de sur-stockage, si notre vendeur se fait trop insistant, si brillant soit-il, il irritera son interlocuteur, et non seulement manquera son objectif, car il se heurtera à un refus mais de surcroît en tentant de forcer l'objection majeure, il laissera une mauvaise image de sa personne… et de son entreprise.

Il aurait été plus judicieux de prévoir le risque et de se fixer un objectif moins ambitieux mais extrêmement positif comme de diriger son argumentation sur la vente d'une seule palette, mais d'une nouvelle référence.

Imaginons maintenant que notre vendeur se heurte à une nouvelle objection majeure du style : « Votre produit m'intéresse, mais je ne peux pas vous l'acheter, car il n'est pas référencé »… Cette fois encore, un bon négociateur aurait pu rentabiliser sa visite en se repliant sur un objectif encore plus modeste qui consiste à obtenir toutes les informations qui l'aideront à obtenir ce référencement et ainsi à positiver sa démarche (coordonnées de la centrale d'achat, nom du décideur, recommandations, conseils d'approche, etc.).

Cet exemple illustre un précepte, en phase de préparation, à imaginer plusieurs objectifs :



Ainsi, notre commercial au lieu d'avoir à justifier auprès de sa hiérarchie un échec, valorisera les informations qu'il a su recueillir. Démonstration est faite que « préparation » et « réactivité » sont complémentaires.

Quel canal utiliser ?

Rappelons-nous le processus de communication. Le canal est le véhicule par lequel F va transmettre son message à C. Intéressons-nous, par exemple, aux avantages et inconvénients respectifs entre l'appel téléphonique et la visite.

L'appel est tentant, car :

- il est moins coûteux ;
- il est moins consommateur de temps ;
- il permet un volume très supérieur de contacts.

Mais attention, car :

- l'appel dérange (la sonnerie interrompt une tâche en cours, toujours perçue comme plus importante que l'appel) ;
- l'incompréhension est plus facile (de l'importance du non-verbal…) ;
- l'attention est plus difficile (n'importe quel prétexte peut être invoqué pour mettre fin à un appel).

Donc, une fois encore tout dépend du sujet et des enjeux et s'ils sont importants, la visite sera justifiée et précédée d'un appel pour convenir d'un rendez-vous et suivi d'un courrier pour confirmer les engagements réciproques.

Qui est vraiment ce client ou ce prospect ?

Il s'agit avant de le rencontrer de s'intéresser :

à l'entreprise ;	Sa vocation Sa gamme de produits et services Son secteur d'activité Sa culture Son appartenance à un groupe Ses filiales éventuelles
à ses performances ;	Son organisation Ses chiffres-clés
à ses circuits de décision ;	Organigramme Décideurs, prescripteurs, utilisateurs Recherche des influences
à ses fournisseurs.	Lesquels Quel profil commun Historique, fidélité Niveau de satisfaction

On trouve (la plupart) de ces informations :

- dans les fichiers (internes et externes) ;
- auprès des banques de données spécialisées ;
- Internet ;
- extraits de presse ;
- syndicats professionnels.

Parfois, on les trouve sur place :

- documentations ;
- plaquettes ;
- lettres aux associés ou au personnel ;
- bilan social ;
- affichage.

Donc, soyons curieux !

Quand le contacter ?

Quelle est la période la plus propice (saisonnalité ?) ?

À quel moment de la semaine (ou de la journée) il sera plus disponible ?

Imaginons une action de recouvrement auprès d'une PME qui utiliserait les

services d'un comptable à temps partagé dont les interventions auprès de cette entreprise ont lieu exclusivement le jeudi après-midi. Tout appel ou action en dehors de ce créneau sont une perte de temps !

Ces informations, une fois repérées doivent, bien entendu, être répertoriées.

À propos du moment opportun pour une nouvelle visite, je profite de cette occasion pour affirmer que le meilleur moment pour déterminer le rendez-vous suivant est celui où l'on s'apprête à le quitter.

Nombre de commerciaux, sans doute une majorité, quittent leur interlocuteur en convenant par exemple de se rappeler dans x temps, alors même qu'ils disposent l'un et l'autre de leur agenda. Alors pourquoi ne pas convenir ensemble, fixer et formaliser le rendez-vous ? Qui sait si l'interlocuteur qui est en face de soi ne deviendra pas… injoignable ?

Où le rencontrer ?

Est-il souhaitable de se déplacer sur son site ? Ou est-il préférable de l'inviter dans notre centre de démonstration ? L'opportunité de profiter d'un prochain salon est une autre solution, à moins que l'inviter chez un fidèle client soit un meilleur choix.

Comment appréhender, anticiper la situation ?

C'est un travail stratégique d'anticipation puisqu'il s'agit de :

- repérer ses forces et ses faiblesses ; (voir paragraphe « De la nécessité de bâtir une stratégie adaptée », au chapitre 6)
- préparer des questions pertinentes ;
- préparer les réponses précises aux questions qu'il risque de poser ;
- préparer son argumentation[1] ;
- rassembler les preuves des arguments avancés ;
- repérer les avantages que le client retirera de l'offre ;
- connaître la concurrence (points forts et points faibles).

En matière de préparation (aussi) les outils les plus efficaces sont souvent les outils les plus simples ! C'est la raison pour laquelle j'ai imaginé un outil de synthèse dérivé du SWOT, l'AIH (Atouts, Inconnus, Handicaps).

1. Voir le paragraphe CAP-SONCAS, page 107.

Voici la demande proposée, synthétisée dans le tableau intitulé Grille de préparation AIH.

Étape 1 : je recense tous les éléments disponibles (historique, CRM, recherche documentaire, banques de données,...).

Étape 2 : je les classe en 3 catégories.

- Mes atouts (mes points forts).
- Les éléments inconnus (à découvrir).
- Mes handicaps (mes points faibles).

Étape 3 :

De ce diagnostic, je construis plusieurs types d'outils. À partir de mes atouts, je construis un argumentaire CAP. SONCAS (voir page 102). À partir des éléments inconnus, je construis un plan de découverte AHOS (voir page 91). Et à partir de mes handicaps, j'anticipe les objections probables et je conduis mes tactiques de réfutation (voir page 65). Cette demande, reportée sur le tableau suivant, peut donner lieu à un scoring selon l'approche ci-dessous :

A = nombre d'atouts recensés

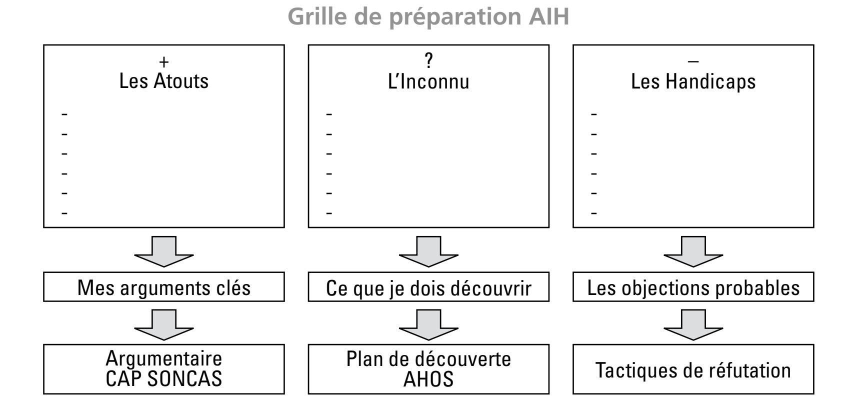
H = nombre de handicaps recensés

Si A est supérieur à H, alors il s'agit d'un compte à opportunités.

Si A est inférieur à H, alors il s'agit d'un compte à risques.

Ce tableau est bien entendu évolutif car la découverte des éléments inconnus va alimenter la rubrique des Atouts ou des Handicaps.

Grille de préparation AIH



Comment être prêt physiquement et mentalement ?

Physiquement, le qualificatif qui me semble approprié est celui d'une présentation adaptée et d'une tenue ajustée.

Mais au fait, adaptation à quoi ou à qui ?

Adapté au secteur d'activité visité, à son interlocuteur s'il est déjà connu mais aussi à son entreprise. Attention aux excès ! Ce n'est pas parce que l'on va rencontrer un décideur excentrique qu'il faut s'habiller de manière excentrique ! N'oublions pas qu'un négociateur est le prolongement, l'ambassadeur de son entreprise et le véhicule de son image et de sa culture.

Être prêt physiquement et mentalement, c'est aussi savoir gérer son stress. À ce sujet, voici quelques conseils de bon sens :

- Essayer de relativiser l'importance d'un enjeu si l'on est enclin à l'anxiété (ne pas aller jusqu'à la désinvolture !).
- Penser « positif » avant un rendez-vous important.
- Effacer mentalement toute influence négative (une visite précédente difficile, des soucis à caractère personnel, tout ce qui peut polluer le rendez-vous à venir).

J'ai entendu un spécialiste, conseiller à un commercial anxieux, de brancher son autoradio pour se rendre à ses rendez-vous (plutôt que de ressasser de façon pessimiste son futur entretien) et de le faire sur une station musicale (car 80 % des informations énervent ou affectent !).

Respirer plusieurs fois profondément juste avant l'entretien.

Si le stress est réellement oppressant et chronique, ces quelques conseils seront bien légers et le lecteur concerné aura tout intérêt à lire un ouvrage dédié à ce thème (il en existe beaucoup… et de plus en plus) ou à voir un spécialiste.

J'observe aussi que les clubs sportifs s'entourent de plus en plus des services de spécialistes que sont, par exemple, les sophrologues qui optimisent les vertus de la concentration.

Rappelons-nous, par exemple, la concentration du perchiste russe, Bubka, dont les traits du visage se déformaient, dont le regard semblait exorbité et ce, avant chacun de ses sauts. De toute évidence, il s'isolait de tout, c'est tout à fait impressionnant.

Dans le même ordre d'idée, nous pouvons remarquer quelques équipes de foot ou de rugby dont les joueurs, juste avant le coup d'envoi, forment une

sorte de grappe, courbés vers le sol, isolés de la foule, cherchant dans cette concentration collective une ultime motivation.

Une façon de ne pas de créer artificiellement du stress est tout simplement la ponctualité pour un négociateur… Car devoir aborder un entretien en devant s'excuser, convenons-en, ce n'est pas idéal.

En résumé, se préparer efficacement, c'est se mettre en situation confortable car, c'est :

- prévoir certains obstacles et les stratégies pour les franchir ;
- éviter la dispersion, les oublis, les pertes de temps et les erreurs ;
- gagner en aisance et en assurance et accroître ainsi ses chances d'obtenir ses objectifs.

Un atout majeur : la technique du questionnement

Les techniques d'interview ou de questionnement pourraient trouver leur place dans un chapitre ultérieur dédié à la phase « découverte »… mais en fait, il me semble judicieux de le traiter à part, car nous verrons qu'une solide panoplie de questionnement va être d'une utilité majeure, non seulement lors de la phase découverte mais lors de chacune des étapes du cycle de négociation.

Ainsi, certains types de questions sont efficaces lors de l'introduction, d'autres en phase exploratoire, d'autres en phase d'argumentation ou de traitement des objections, de conclusion voire lors de la prise de congé…

Les questions ont toutes un objectif précis

Les questions d'information sont destinées à obtenir un savoir, des connaissances, des… informations.

Les questions d'approfondissement aident à comprendre, faire réfléchir, vérifier, contrôler.

Les questions d'orientation sont là pour influencer, guider, suggérer.

Inventaire de questionnement[1]

Tableau adapté du livre de Pierre Rataud, *Les questions qui font vendre*, Éditions d'Organisation.

Type de question	Exemple(s)	Commentaires
Questions d'information		
Ouverte	Quel est votre avis sur… ? Que pensez-vous de… ? Quelle est votre opinion sur… ? Comment comptez-vous procéder… ?	Porte sur un sujet en général. Permet d'ouvrir le dialogue. Fait parler. Valorise l'interlocuteur. Permet d'obtenir des réponses complètes. Est valable en début d'entretien. Un danger : l'excès ; trop de questions ouvertes engendre un risque de dérapage ou d'enlisement.
Factuelle	Quels sont vos critères de choix ? Qui est responsable du projet ? Quand pensez-vous obtenir cette information ?	Commence par des adverbes ou pronoms interrogatifs (qui ; quoi ; où ; quand ; comment ; combien ; pourquoi). Permet d'avoir des réponses précises et concrètes (des noms, des dates, des chiffres…).
Fermée	Avez-vous… ? Êtes-vous… ? Pouvez-vous… ? Puis-je vous… ?	Commence par un verbe. Amène une réponse positive ou négative. N'apporte pas de détails (réponses brèves). Aide à récapituler en fin d'entretien. Un danger : l'excès ; trop de questions fermées (surtout en début d'entretien) est vécu comme un interrogatoire.
Questions d'approfondissement		
Echo	C : Votre système me semble délicat… F : Délicat ?….	Invite à fournir des précisions. Éviter la répétition (utiliser avec parcimonie).
Ricochet	Ah oui… ? C'est-à-dire… ? Par exemple… ? En dehors de cela… ? Pouvez-vous préciser… ?	Permet de faire préciser la pensée. Fait progresser la compréhension. Est une marque d'intérêt. Favorise le développement d'une idée.
Miroir	C : C'est tout de même un budget conséquent… F : Qu'avez-vous prévu ?	Incite à préciser la pensée. Permet à l'interlocuteur de clarifier ses points de vue. Le pousse à développer son point de vue. Donne une impression d'intérêt.
Relais	Et vous, que préférez-vous ? Et vous-même, qu'en pensez-vous ? Vraiment ?	Évite de répondre soi-même à la question… en tout cas, permet de gagner du temps. Permet de renseigner plus largement. Si plusieurs personnes : le relais peut être indirect et s'adresser à un participant désigné.

1. Pour en savoir plus, lire *Les questions qui font vendre* de Pierre Rataud, Éditions d'Organisation.

Type de question	Exemple(s)	Commentaires
Questions d'approfondissement		
Reformulation interrogative	Vous dites « intéressant »… en quoi selon vous ?	Permet à l'interlocuteur de préciser et de développer sa pensée. Permet d'exploiter utilement les éléments de précision apportés par ce développement.
Reformulation recentrage	Vous me disiez, il y a un instant que…, n'est-ce pas ?	Évite les digressions. Ramène l'interlocuteur à l'entretien « utile ».
Reformulation clarification	C : Je n'ai pas le temps de faire cette étude, je ne suis d'ailleurs pas persuadé de son intérêt… F : En somme, vous préférez une autre méthode de travail ?	« Permet de mettre les points sur les i ». Favorise la progression. Approche recommandée avec un interlocuteur qui louvoye.
Reformulation inversée	C : Je suis le seul à m'opposer à ce projet. F : Voulez-vous dire que l'ensemble du reste du personnel y est favorable ?	Permet d'amener l'interlocuteur à voir la situation sous un autre angle (de préférence positif ou favorable).
Reformulation appui	C'est un point important que vous soulignez. C'est exactement cela… Votre remarque est pertinente…	Permet de souligner et valoriser un point favorable évoqué par l'interlocuteur. Attention ! en abuser sera perçu comme de la flatterie.
Reformulation contrôle	Donc ceci est primordial pour vous, n'est-ce pas ? Ceci constitue donc pour vous une condition impérative, n'est-ce pas ?	Induit la nature de l'argumentation. Verrouille la compréhension.
Reformulation résumé	Donc, pour résumer ce que nous venons de voir ensemble… Donc, ce qui est important pour vous… Donc, si j'ai bien compris vos propos…	Permet de synthétiser, de condenser, de résumer, de rassembler les éléments essentiels. Plus l'entretien est dense, plus il est nécessaire d'avoir recours à cette technique qui évite les quiproquos et malentendus.
Reformulation déductive	Vous me dites que vous êtes en rupture… dois-je comprendre que vous avez refusé des ventes ?	Fait progresser la découverte. Prolonge et influence le raisonnement de l'interlocuteur.
Reformulation interprétative	C : J'aurai beaucoup de difficultés à trouver des techniciens capables d'installer votre matériel… F : En fait, souhaitez-vous que nous nous chargions de la mise en service ?	Réoriente. Facilite la compréhension. Doit être bien menée pour être tolérée (risque de sanction si déformation).
Questions tactiques		
Boomerang	C : C'est certainement coûteux ! F : Coûteux pour qui ? C : Est-ce que… F : Pourquoi me posez-vous cette question ? C : Est-ce que… F : Vous qui êtes connaisseur, quel est votre avis ?	Amène l'interlocuteur à répondre lui-même à sa question. Décèle les vraies raisons. Permet de gagner du temps. Attention : donne l'impression de se dérober, à utiliser avec précaution.

Type de question	Exemple(s)	Commentaires
Questions tactiques		
Directe	Quels sont vos objectifs pour ce trimestre en cours ? Quel est votre prix objectif ?	Permet d'aller droit au but. Permet de gagner du temps. Attention au risque de blocage si indiscrétion.
Rhétorique	Quelles sont les incidences d'un tel choix… en fait, j'en vois trois…	Structure le discours (offre un plan). Permet de conserver le pilotage (de l'argumentation). Attention : monopolise la parole…
Dirigée	F : Devrions-nous vendre à perte ? C : Non bien sûr ! Si vous deviez choisir aujourd'hui, quelle serait votre orientation ?	À utiliser avec un introverti ou un interlocuteur mou ou réservé… Danger : être trop directif (défense).
Indirecte orientée	C : Je n'en vois pas l'intérêt… F : En fait, vous souhaiteriez connaître les plus que nous pouvons vous apporter ?	L'interlocuteur n'en saisit pas toujours le sens, ou peut le vivre comme de la manipulation. Peut être tentée en cas d'objection difficile.
Généralisée	Que pense-t-on dans votre profession de ce type de démarche ? Que souhaite votre direction à ce sujet ?	Permet de mieux situer le contexte, l'environnement. Permet de ne pas interroger trop directement. Considère l'interlocuteur comme crédible et représentatif.
Interro-négative	Vous n'aimeriez pas… ? Ne voulez-vous pas essayer ?	À éviter (appelle une réponse négative).
Diversion	C : Parlez-moi de votre politique de remise ? F : Mais au fait, notre gamme de coloris vous plaît ?	Pour détourner l'attention ou gagner du temps. À proscrire (c'est l'inverse de l'écoute active). Technique réservée aux hommes politiques !
Polémique	Croyez-vous vraiment ce que vous dites ?	À proscrire, (risque de blocage, voire de conflit !)
Analogique	C : Comment fonctionne votre système ? F : Connaissez-vous le principe du microprocesseur ?	Évite une longue explication. Clarifie et simplifie. À utiliser pour éviter une longue explication technique.
À choix multiples	F : Selon vous, pourquoi cette situation ? L'absence de commandes, l'absentéisme, le taux d'anomalies, la fiabilité du matériel ?….	Permet de vérifier plusieurs hypothèses Permet de « tendre des perches » À utiliser avec parcimonie (risque d'induction)
Suggestive	Et si nous mettions en place… ? Que diriez-vous de… ?	Permet de tester la réaction de l'interlocuteur sur une ébauche de solution
Alternative positive	Préférez-vous être installé au début ou à la fin du mois ? Vous préférez la version A ou la version B ?	Permet de guider vers un choix positif Permet d'orienter favorablement Un refus sur l'un des termes ne ferme pas le dialogue À utiliser avec parcimonie (en cas de véritable hésitation – en fin d'entretien – attention à la manipulation)

Adapté de Pierre Rataud, Les questions qui font vendre, Éditions d'Organisation

Nous voici donc à la tête d'une sorte de boîte à outils composée de 29 clés qu'il va falloir utiliser à bon escient. Certaines de ces questions se ressemblent, mais c'est précisément l'aptitude à repérer et utiliser les nuances et celle qui consiste à varier les méthodes qui donnera du relief à la négociation et c'est parfois un ensemble de détails et de nuances qui distingue un bon négociateur d'un excellent négociateur…

Les techniques de traitement des objections

« Ne me dites pas que ce problème est difficile, s'il n'était pas difficile, ce ne serait pas un problème ».

F. Foch

« Être contesté, c'est être constaté ».

V. Hugo

S'il est un vocable redouté de nombre de commerciaux, c'est bien le mot objection ! Deux raisons majeures expliquent cette appréhension :

- l'objection a une forte odeur de désaccord ;
- l'objection peut intervenir à tout moment, et à la seule initiative de l'interlocuteur.

Donc à tout moment, notre interlocuteur peut interrompre une belle argumentation, bien huilée. Déstabilisant non ?

Alors certains commerciaux argumentent sur le thème du monologue, enchaînant les arguments (voire les caractéristiques) à un rythme infernal, pour ne surtout pas laisser d'espace au client qui, ainsi, ne pourra pas… objecter !

Grossière erreur ! Le client ne dira peut-être qu'un mot : « non ! »

Autre variante : le commercial qui enchaîne lui aussi les arguments mais qui de façon directive et sur un ton affirmatif se fend d'un « Vous êtes d'accord ! » entre chacun d'entre eux. Le client soit esquissera un vague « oui » soit ne bronchera pas (qui ne dit mot consent !) mais lorsque le commercial, fort de x « oui » posera la question « Alors, vous signez ? », cette fois, le client dira « non ! ». « Alors, je ne comprends pas, vous étiez d'accord sur tout ! »).

Ces deux caricatures ont pour objet de faire s'insurger contre une soi-disant théorie qui indique qu'à partir de 5 « oui », la signature est assurée !

Si je n'ai pas intégré le traitement des objections à la place qui lui est habituellement dévolue (c'est-à-dire dans le chapitre dédié à l'argumentation), c'est parce qu'une objection peut intervenir à tout moment.

Exemples :

Phase	Exemples d'objections
Mise en situation	Je n'ai que 10 minutes à vous accorder ! Cela fait 2 ans que je n'ai pas été visité, vous existez toujours ?
Identification	Vous avez encore combien de questions ? Ce n'est pas du tout ce que je vous ai dit !
Proposition	Votre offre est surdimensionnée ! Cela me paraît très compliqué !
Argumentation	Cela reste à prouver ! Ce n'est pas du tout ce que m'a dit votre client Dupont !
Valorisation	Vous n'êtes pas placé ! Vous dépassez mon budget !
Conclusion	Avant de me décider, je veux d'abord recevoir vos concurrents… ! Finalement, je ne suis pas convaincu !
Consolidation	Je ne serai vraiment rassuré sur votre respect des délais que lorsque la marchandise sera effectivement rentrée ! Si je comprends bien, maintenant que vous avez votre commande, je dois me débrouiller !

Nous allons dans ce chapitre nous efforcer de combattre quelques idées reçues et traiter les objections de façon délibérément positive. Pour donner le ton, quelques expressions où se mêlent boutade et bon sens :

- On a les objections que l'on mérite !
- Si le client exprime une objection, c'est qu'il est intéressé !
- Le meilleur moyen de devoir en traiter le moins possible… c'est de ne pas les provoquer !

Mais au fait, qu'est-ce qu'une objection ?

Nous pourrions définir l'objection comme une attitude de non acceptation. Cette non-acceptation peut s'exprimer de façon verbale ou non verbale et prendre différentes formes présentant des difficultés de natures différentes.

Ainsi, pouvons-nous citer dans un ordre croissant de difficulté :

- la surenchère, le client est intéressé mais veut réaliser une affaire… il va peut-être falloir (moyennant une contrepartie) lâcher du lest… ;
- le doute, le client est intéressé, mais il hésite, en ressent une crainte… il va falloir le rassurer ;
- l'esquive, le client se dérobe, il fuit la sollicitation… il va falloir ajuster son argumentation ;
- l'indifférence, rien de pire ! Il y a sans doute un déficit dans la découverte de ses motivations ;
- le refus, c'est l'expression même du désaccord ou de l'opposition… il y a cette fois déficit d'argumentation (ou de ciblage !).

Quelle que soit la nature ou la gravité de cette acceptation, toute objection doit être considérée comme telle et par conséquent traitée. Oublions donc les notions d'objections « vraies ou fausses ou fondées ou infondées », car si un client exprime une objection c'est que pour lui c'en est une et c'est ce qui compte !

Ainsi, en matière de typologie d'objections, nombre d'ouvrages font état d'objection « facile », « difficile » ou « majeure » ; ou encore d'objection « objective ou subjective » ; et même d'objection « d'offre, de confiance, d'argent ou de temps ».

Tout ceci est fort intéressant, mais quelle que soit sa classification, toute objection devra être traitée quelle que soit sa nature ou son importance (laquelle est d'ailleurs relative…). Il ne me paraît pas davantage opportun de dresser une liste d'objections, car elle ne saurait être exhaustive tant elles sont innombrables et il me semble plus judicieux en matière de recensement de nous intéresser à celui des tactiques de traitement.

Inventaire de tactiques de réfutation

Tactique	Description ou exemple	Commentaire
Reformulation interrogative	« Vous voulez dire que… » « Vous pensez donc que… »	Permet de valider la compréhension et de gagner du temps.
Reformulation sélective positive	Si le client reconnaît un point positif et lui associe une réserve. ▷ Développer ce point positif.	Le client reviendra sans doute sur la réserve ; permet un temps de réflexion.
Rebond	« C'est justement pour cela que… » « C'est pour cette raison que vous bénéficiez en contrepartie de… »	Tactique efficace bien qu'atypique car une telle réactivité est habituellement déconseillée après une objection.
Reflet	« Vous dites cher ? » (+ silence)	Incite l'interlocuteur à préciser son point de vue.
Minimisation	« Compte tenu de sa durée d'utilisation, ce montant représente en fait le prix d'une baguette par jour ! »	Tactique s'inspirant de la « division » (technique de présentation du prix).
Transformation	« Ce n'est pas une dépense mais une économie ».	Tactique nécessitant en complément une explication probante.
Justification	« C'est le prix de votre sécurité… »	Applicable si typologie SONCAS = SÉCURITÉ.
Renvoi	« Que feriez-vous à ma place… ? »	Attention au risque de réponse : « Je n'y suis pas ! »
Proverbe-citation	« Toute peine mérite salaire… » ; « Petites causes, grands effets » ; « Il n'y a pas de petites économies » ; etc.	À utiliser avec parcimonie et à bon escient.
Réciprocité	« Les conditions de règlement que je vous propose sont rigoureusement celles que vous appliquez à vos propres clients… »	Certains clients apprécieront, d'autres ne s'en contenteront pas.
Rupture	« Je ne peux malheureusement traiter en deçà de ce prix, vous comprendrez que nous ne pouvons vendre à perte… »	L'annonce de ce seuil va déterminer la réelle motivation du client…
Relativisation	« Convenez que ce point reste minime au regard de tous les avantages que nous venons d'évoquer. »	À utiliser quand l'objection est certes minime mais incontournable.
Complicité	« Comment selon vous pouvons-nous ensemble apporter une solution à ce point ? »	Le mot « ensemble » est habile parce qu'associatif et convient particulièrement à « Sympathie » de SONCAS.

Tactique	Description ou exemple	Commentaire
Isolement	« Excepté ce point, sommes-nous d'accord sur les autres conditions… »	Permet selon la nature de la réponse : • si affirmative, concentration sur le traitement de cette objection. • si négative, permet la hiérarchisation des objections.
Silence	Ignorer l'objection et… enchaîner.	À éviter à tout prix (sauf en cas exceptionnel d'objection « déplacée »).
Sélection	Dans une série d'objections, répondre à celle qui est la plus facile…	Ce serait trop simple, le client ne sera pas dupe…
Report	J'ai bien noté votre question et j'y répondrai, mais auparavant…	Technique permettant de différer le traitement de l'objection à un moment jugé plus opportun.
Dilatoire	J'allais vous en parler ! mais il me fallait d'abord…	Certains clients seront peut-être sceptiques sur la première partie de la réponse (« J'allais vous en parler »).
Diversion	Ce que vous me dites me fait penser à…	Certains clients la réitéreront sans doute.
Aveu	« Je reconnais que sur ce point vous avez raison »	À utiliser en cas de panne de réponse. Beaucoup apprécieront la franchise et l'humilité de cette approche.
Compensation	Pour tenir compte de votre observation, je vous propose… (remise, geste commercial…)	La compensation doit être équilibrée…
Hiérarchisation	Vous venez de me dire ceci, cela… qu'est-ce qui est le plus important pour vous ?	Certains répondront « Tout ! »
Anticipation	Je suis sûr que vous allez me dire que…	N'est habile que si l'objection est certaine ! Dans ce cas, c'est « choisir le moment de la traiter ».
Polémique	Vous croyez vraiment ?	Maltraite la susceptibilité.
Comparaison	Nous venons de rencontrer une situation identique à la société X et avons mis en place la solution suivante.	Bien choisir la référence.
Réactive	Par rapport à ce que vous me dites, je dois vous dire que nous avons prévu cette situation et dans ce cas précis, nous vous proposerons…	À utiliser pour une objection claire et, dont la réponse est irréfutable. Peut agacer.

Tactique	Description ou exemple	Commentaire
Investigation	Cascade de « pourquoi »	Pour gagner du temps… (c'est tout !)
Recul	Silence (bref) + « En somme, vous me demandez si… »	Excellente tactique pour gagner du temps.
Approfondissement interrogatif	J'entends bien votre observation, mais pouvez-vous m'en dire davantage ? Qu'est-ce qui vous fait penser cela ? Qu'est-ce qui vous fait dire cela ?	• Manifeste de l'intérêt. • Valide la compréhension. • Permet de gagner du temps (pour réfléchir à la réponse). • Opportunité de solution apportée par le client lui-même.

Les sept phases du processus de traitement des objections

Cas d'objections classiques

Sur ce point, Brigitte Boussuat, dirigeante d'ADVANCE CONSEIL, consultante et coach (L'Oréal, CAMIF, OSEO) nous apporte ses compétences :

« Le client a ses raisons que le vendeur ignore ». Il faut donc comprendre les vraies raisons de l'objection. Prendre son temps pour ne pas plaquer d'argumentation hâtive et inappropriée et ne pas transformer ce moment en un combat de boxe ! Voici comment gagner du temps

Valoriser	« Je comprends votre point de vue, il est important d'acheter au plus juste… »
Questionner	« Trop cher ? pourriez-vous m'en dire plus ?
Reformuler	« Donc si je comprends bien, vous avez à l'heure actuelle une proposition de ZW 422 15 % moins cher c'est bien cela ? »
Isoler	« C'est le seul point ? »
Induire	« Donc en fait, si nous étions en mesure de valoriser la différence de 15 %, cela vous conviendrait ? »
Argumenter	« Cette différence de 15 % s'explique par le fait que nos livraisons sont comprises dans le prix indiqué et que vous puissiez réassortir par petites quantités. Vous m'aviez dit être sensible à cet avantage qui vous permet de ne pas sur stocker et donc de vous garder une trésorerie saine ».
Conclure	« En ce cas, pour répondre à vos attentes et impératifs de livraison, je vous propose une 1re livraison de la moitié maintenant, et le restant dans 3 mois »

Première étape : valoriser

Pourquoi ?

- Vous calmez le jeu.
- L'acheteur qui vient de marquer son désaccord s'attend à votre réaction d'opposition. L'acheteur est donc surpris et déstabilisé positivement.
- L'acheteur est en position d'écoute.

Comment ?

- Éclairer les points communs.
- Les mettre en valeur.
- « Je vous comprends. »
- « Je me mets à votre place. »
- « Je comprends votre point de vue. »

Si je ne le fais pas ?

- L'opposition marquée à de bonne chance de se transformer en combat armé.
- Il y a une remise en cause personnelle qui blesse l'acheteur.
- Mon interlocuteur est en position de défense ou d'agression. Il n'écoute plus !

Deuxième étape : questionner

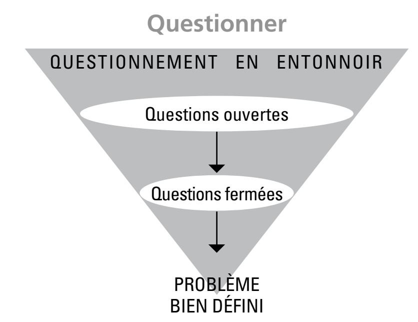
Pourquoi ?

- Parce que questionner est la seule solution pour comprendre les véritables raisons, celles qui se cachent. À l'expression « Je vais réfléchir », il peut y avoir un sens caché : « Votre produit est inadapté, vous êtes trop cher, je souhaite comparer avec la concurrence… »
- Parce que le questionnement montre à votre interlocuteur que vous êtes attentif à ses problèmes. Même si je pense connaître les raisons de mon acheteur, je ne dois pas communiquer sur des présupposés ou des a priori.

Comment ?

Je questionne d'abord le plus large possible en utilisant des questions ouvertes qui me donnent le maximum de chances d'apprendre le problème dans sa globalité.

« Qu'est-ce que vous entendez par de meilleures garanties ? » Lorsque j'ai cerné la source d'opposition, j'affine mes questions avec des questions fermées : « Une garantie sur site serait donc un plus pour vous ? Je questionne jusqu'à parfaite compréhension du problème.



Si je ne le fais pas ?

- Si je saute sur l'objection pour la traiter immédiatement, je prends le risque de me tromper sur la raison de cette opposition. Cette erreur va amener le client à s'opposer une 2e fois. Le conflit est installé !
- J'impose mon point de vue, (« Moi le professionnel je sais ») et je donne à mon interlocuteur l'impression que ma position compte plus que la sienne. Le client est vexé.

Troisième étape : reformuler

Pourquoi ?

- Pour vérifier que j'ai bien compris.
- Pour montrer au client l'intérêt que je porte à ses préoccupations.
- Clarifier et synthétiser les faits (pour moi et pour lui).
- Obtenir un « oui » et s'éloigner de l'opposition.

Comment ?

Dans l'objection le client dit : « Ça ne va pas ! » Il faut donc l'amener à positiver et envisager ce qui irait !

- « Donc en fait, ce que vous souhaiteriez… »
- « Donc si je vous ai bien compris… »

Si je ne le fais pas ?

- Risque de mauvaise compréhension de ma part (vendeur décrédibilisé).
- Risque de marquer un début de conflit.
- Perte de nouvelles informations que mon interlocuteur souhaiterait ajouter.

Quatrième étape : isoler

Pourquoi ?

- Pour être sûr qu'il n'y a pas d'autres objections cachées.
- Éviter la mauvaise foi du client (qui se manifeste au moment de l'engagement final).
- Pour montrer à mon interlocuteur ma volonté d'aller au fond du sujet et de ne pas laisser de zone d'ombre.
- Prendre la main sur la négociation et en garder le contrôle.

Comment ?

- « Y a-t-il d'autres points qui restent à aborder ? »
- « Hormis ce point y a-t-il d'autres éléments qui vous gênent ? »
- « C'est le seul point qui reste en suspens ? »

Si le client évoque un deuxième point, il faudra procéder comme pour le 1er et isoler les deux points :

« Pour nous résumer, seuls deux points restent à débattre maintenant… »

Si je ne le fais pas ?

Je prends le risque que le client s'échappe à la fin avec un faux prétexte.

Cinquième étape : induire

Pourquoi ?

- Obtenir un « oui » conditionnel, plus facile que le « oui » final, un 3e « oui » qui entraîne un comportement positif.
- Propulser le client vers la solution idéale.

Comment ?

- « Donc en fait, si nous étions en mesure de vous proposer une solution qui vous permette… cela vous satisferait ?
- « Donc en fait, vous seriez d'accord pour une solution qui vous permette… c'est bien cela ? »
- « Vous souhaitez pour vous engager avoir des garanties… c'est bien cela ? »
- « Pour vous décider il vous faut donc impérativement… c'est bien cela ? »

Si je ne le fais pas ?

Le client peut m'échapper à la fin :

« Très bien, j'ai noté que vous m'accordiez une remise de 20 %… Je vais réfléchir et vous recontacterai… »

Sixième étape : argumenter

Pourquoi ?

Parce que le client a besoin de savoir précisément qu'elle solution vous offrez. Il attend que vous lui apportiez des preuves.

Comment ?

Tout comme la présentation de votre offre, elle doit se faire sous forme de CAP.

- C pour caractéristique : « Je vous propose de vous prêter un matériel pendant 15 jours. »
- A pour avantage : « Ce qui vous permettra de pouvoir le tester. »
- P pour preuve : « C'est un avantage très apprécié de nos clients qui permet de garantir à 100 % leur choix. »

Si je ne le fais pas ?

Sans preuve, je me donne peu de chances de conclure ma vente !

Septième étape : conclure

Pourquoi ?

Parce que le client doit définitivement oublier l'objection

Comment ?

Selon le stade de la négociation auquel intervient l'objection il y a deux conclusions différentes :

- Conclure sur la fin de l'objection

Une objection peut intervenir tôt dans la négociation. Il convient donc de vous assurer que le doute est levé et continuer le cycle normal de votre négociation : « Nous avons donc vu comment notre système bien que plus léger vous permet une isolation renforcée. En ce qui concerne l'épaisseur de vos matériaux actuels, quelles sont les normes ? »

- Conclusion de fin de négociation

L'objection intervient à la fin de la négociation (prix, règlement, délais, etc.). Vous pouvez donc conclure votre négociation (voir techniques de conclusion).

Si je ne le fais pas ?

Sans conclusion, le client peut oublier votre réponse et garder le souvenir de son objection.

Cas d'objections émanant d'un interlocuteur irascible

Le processus de traitement comporte également sept phases :

1. Repérer l'objection	L'identifier ; elle peut être implicite ou non verbale. Laisser le client exprimer complètement son objection. Pratiquer l'écoute active.
2. Admettre l'objection	« Je respecte votre point de vue. »
3. Comprendre l'objection	Poser des questions d'approfondissement.
4. Reformuler l'objection	Reformuler pour s'assurer de la compréhension : « Donc, si je comprends bien… c'est bien cela ? »
5. Isoler l'objection	« Indépendamment de ce point, avez-vous d'autres observations ? »
6. Traiter l'objection	Suivant les cas : informer, prouver, minimiser, relativiser, compenser…
7. Valider	« Ai-je répondu à votre attente ? »

Dans ce cas, l'identification sera plus délicate car un client qui vocifère s'exprime de façon parfois confuse. La priorité consiste à ne pas être trop réactif car la situation cache des pièges : toute réfutation trop hâtive le relancera et ce tant qu'il n'aura pas déversé tout son venin.

Le négociateur patient sera récompensé, car parfois, voire souvent, nous assistons au phénomène suivant :

- Un aboyeur ne peut pas hurler indéfiniment, et s'il se sent écouté et respecté, il baissera d'un ton puis prendra conscience de son excès et confessera, par exemple : « Ce n'est pas contre vous personnellement que je dis cela mais… ». Nous allons donc pouvoir discuter plus sereinement.
- Dans certains cas favorables, alors même que l'on imagine en l'écoutant hurler que la réparation du préjudice (si préjudice il y a) sera coûteuse, il se fendra peut-être, par exemple, d'un « On n'en serait pas arrivé là si vous aviez fait le geste commercial de prendre en charge x et y ». Le x + y en question représentera peut-être une concession commerciale d'un montant sensiblement inférieur à celui que l'on aurait imaginé devoir concéder en compensation.

- Un contrôle de l'objection est également particulièrement important car il s'agit dans un contexte délicat de vérifier si le désaccord est totalement réglé.

Ainsi certains litiges rebondissent quand le fournisseur pense (de bonne foi) avoir apporté la solution globale tandis que dans l'esprit du client il ne s'agit que d'un traitement partiel (rappelons-nous l'un des enseignements majeurs des règles de communication : c'est à l'émetteur qu'incombe à 100 % la responsabilité de la bonne compréhension).

Ces deux méthodes finalement assez proches ont pour point commun une règle absolue : en matière d'objection la réactivité est piégeuse !

La technique de l'ancrage

Quand ?

L'ancrage est une technique qui ne s'applique que si l'objection est particulièrement importante pour le client et si le négociateur dispose d'une solution irréfutable.

Comment ?

Au lieu de répondre spontanément et de façon réactive, il convient de préparer la conclusion par l'enchaînement :

- de la reformulation :
  « Monsieur, si je vous ai bien compris, votre observation relative à… constitue un obstacle majeur à la concrétisation de notre offre ? » → acquiescement probable : « C'est bien cela malheureusement ! »
- de l'ancrage :
  « Monsieur, si nous trouvons ensemble une solution concrète à l'observation que vous venez d'évoquer, pourrons-nous alors compter sur votre adhésion ? » → « Oui, sans doute, mais trouvez d'abord la solution ! ».
- de la solution :
  La présentation de cette solution n'intervient qu'en 3e étape mais au cours de la seconde, nous aurons obtenu un accord de principe. Cela constitue un signal d'acceptation permettant de conclure selon le processus évoqué lors du traitement de cette phase.

Pourquoi ?

Ainsi cette tactique va permettre :

- de minimiser voire écarter les autres objections éventuelles devenues pour le moins mineures ;
- d'amener naturellement la conclusion.

Conseils complémentaires

Éviter de provoquer des objections par maladresses telles que, par exemple :

« En cas de panne… »	« Ah bon, cela n'est pas fiable ? »
« Vous ne devriez pas avoir de problèmes. »	« Ah bon, il y a quand même un risque ? »
« Nous sommes mieux placés que nos concurrents. »	« Peut-être ont-ils de meilleurs services ? Je vais lancer une consultation pour m'en assurer ! »

Ne pas oublier qu'un client qui exprime une objection est un client qui sollicite une aide, une assistance, une information, donc son attitude représente une opportunité de dialogue donc une attitude beaucoup plus favorable que celle de celui qui rompt le contact sans s'exprimer.

Ne pas vouloir systématiquement prouver que l'on a raison.

Ne pas considérer une objection comme une attaque personnelle.

Un travail de préparation en amont de l'entretien consistant à recenser les objections les plus fréquentes et à les travailler (en équipe) évitera d'être pris au dépourvu (voir la phase Préparation).

Parmi les différentes techniques de traitement des objections, P. Rataud privilégie le questionnement ; voici un extrait d'exemples de traitement des objections par l'interrogation.

Objections	Réponses possibles
Je n'ai pas d'argent…	Désirez-vous en gagner ?
Je suis déjà équipé, j'ai déjà un fournisseur, je suis fidèle, habitué, satisfait, je ne veux pas changer.	Et si demain vous deviez en changer, que lui demanderiez-vous ? Qu'est-ce qui vous ferait changer ? Qu'attendez-vous d'un bon fournisseur ?
Faites-moi une proposition écrite…	Sur quelles bases ? Quels sont vos points d'intérêt ?
Je n'ai pas le temps de vous recevoir !	Pouvons-nous aller à l'essentiel ?
Je ne veux pas vous faire perdre votre temps…	Puis-je vous en faire gagner ?
Vous perdez votre temps…	Qu'est-ce qui vous le fait penser ?…. C'est-à-dire ?… Pensez-vous qu'apprendre à connaître votre entreprise et vos besoins, soit une perte de temps ?
Je ne connais pas votre société.	Puis-je vous la présenter rapidement ?
S'il fallait acheter tout…	Vous avez raison et qu'est-ce qui est essentiel pour vous ?
Ça tombe toujours en panne.	À quelle fréquence ?
J'ai un ami qui fait ça…	Vous traite-t-il en ami ou en client ? Est-ce vraiment comparable ? Est-il votre fournisseur ?
C'est trop cher !	Par rapport à quoi ? En quoi ?…. Est-ce vraiment comparable ? Que pensez-vous d'un investissement durable ?…
Je vais réfléchir…	À quelle question ? Pouvons-nous réfléchir ensemble ?
Il faut que j'en parle à… mon associé, ma femme…	Pourquoi ? Est-ce lui/elle qui décide dans ce domaine ? Comment le/la rencontrer ? Devons-nous nous rencontrer ensemble ?
J'ai déjà vu votre concurrent.	Lequel ? Avez-vous fait affaire ? Que lui avez-vous pris ? Que vous propose-t-il de différent ?
Repassez me voir dans six mois.	Pourquoi ? Quels sont les éléments qui auront changé ? Qu'y aura-t-il de nouveau ? Quels projets aurez-vous alors ?
J'ai traité avec quelqu'un d'autre…	Est-ce définitif ? Pouvez-vous me dire avec qui ? Quelle solution avez-vous choisie ?
Pas d'investissement cette année !	Est-ce une question de budget ou de besoin ?
Je ne suis pas intéressant pour vous…	Qu'est-ce qui vous fait dire cela ?
Je n'ai pas de place…	Est-ce le seul point qui vous arrête ?…. Est-ce que cela freine vos ventes ?…. Pouvez-vous me présenter vos contraintes d'espace ?
Votre directeur n'a pas daigné venir me voir depuis son arrivée !	Quelles suggestions lui feriez-vous ?
Votre service après-vente, on l'attend !	Quel est pour vous le délai raisonnable ?
Vos concurrents sont moins chers !	Les produits sont-ils vraiment comparables ? Vous offrent-ils les mêmes services ?

Source : Pierre Rataud, Les questions qui font vendre, Éditions d'Organisation.

4 Stratégies et tactiques de négociation

« Agir en homme de pensée et penser en homme d'action ».

H. Bergson

Stratégie, techniques et tactiques

Un négociateur doit posséder sens *stratégique* et sens *tactique*.

La *technique* quant à elle est un savoir-faire, mais, s'agissant de négociation commerciale nous éviterons de parler d'exactitude car rappelons-le, la négociation est tout sauf une science exacte.

Pour expliciter la différence entre stratégie et tactique, j'utilise (là encore) volontiers un exemple :

Ainsi un entraîneur d'une équipe sportive va établir, échafauder une stratégie reposant sur l'examen de cassettes vidéo de l'équipe adverse, sur l'analyse de ses forces et faiblesses et va construire et mettre en place un plan stratégique destiné à conduire son équipe à la victoire. C'est sa stratégie.

En cours de match, en fonction de la situation ou de l'évolution du jeu, il va changer un ou deux joueurs, replacer certains autres, peut-être modifier son schéma de jeu, rendre son équipe plus offensive ou plus défensive, c'est son sens tactique.

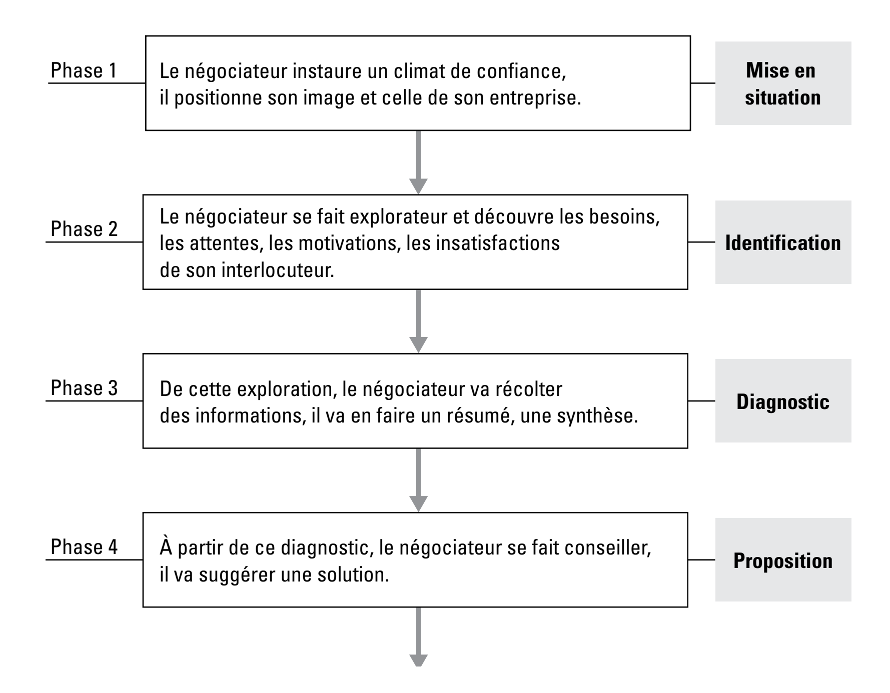
	Fonctions	Valeurs mobilisées
Stratégie	Quelles orientations ? quels objectifs ? Comment atteindre ces objectifs ?	Esprit visionnaire Réflexion Sens de l'anticipation Sens de la préparation
Technique	Quel savoir- faire ? Quels outils mobiliser ?	Connaissance Entraînement
Tactique	Quelles actions entreprendre en réponse à une situation ponctuelle ou à une opportunité ?	Improvisation Réactivité Opportunisme

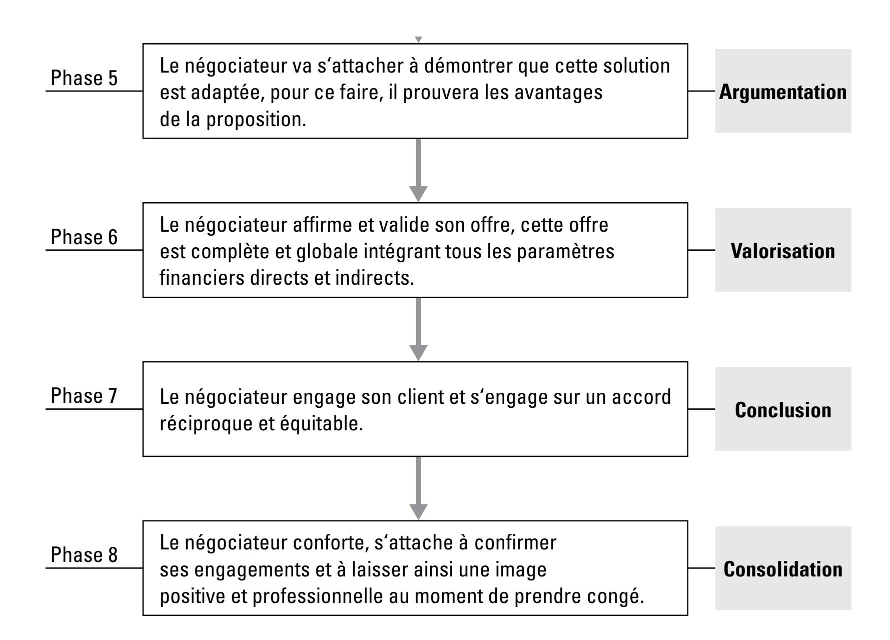
Si je préfère la « négociation » à la « vente », ce n'est pas parce que « négocier » sonne plus noble (!), mais plutôt parce que le verbe « vendre » évoque la notion de produit ou de service, alors que négocier me semble plus large, plus vaste. Ne parle-t-on pas de négocier un délai, une remise, un accord, un partenariat ? De surcroît vendre a une connotation unilatérale tandis que négocier est bilatéral.

Nous parlerons donc de « stratégies, techniques et tactiques de négociation ».

La négociation en huit phases

Elles se résument dans le tableau suivant :





Le respect de ce plan et de sa chronologie est primordial ; chaque étape a son importance.

Beaucoup de commerciaux, dans le (louable) souci de gagner du temps, vont le plus vite possible (voire directement !) à la phase argumentation en écoutant, voire bâclant la phase découverte. Quelle erreur ! Sans phase découverte suffisante, c'est-à-dire sans avoir capitalisé suffisamment d'informations, toute argumentation sera hasardeuse.

- Soit elle sera décalée donc vouée à l'échec.
- Soit elle sera inconsistante et il faudra repartir en découverte pour la compléter (le temps gagné sera vite reperdu et au-delà).
- Soit elle sera exhaustive et donc, longue et fastidieuse pour le commercial… mais surtout pour le client qui se lassera vite…

Un exemple caricatural est celui d'un homme qui entre dans une concession automobile et s'attarde auprès d'un nouveau modèle, une petite citadine ; un jeune et fringant commercial accourt et argumente « comme un fou » sur la maniabilité, la praticité, l'esthétique, la tenue de route, le freinage, etc.

Quand (enfin) notre homme a un soupçon d'espace pour s'exprimer, c'est pour lui dire, par exemple :

> « Je me suis approché de ce véhicule par curiosité, mais vous savez j'ai cinq enfants alors parlez-moi plutôt de votre monospace ! »

Cet empressement pour argumenter est l'un des principaux dysfonctionnements constatés, aussi bien auprès de jeunes stagiaires étudiants, qu'auprès de professionnels plus aguerris… Souvenons-nous de l'importance de l'écoute active. C'est précisément l'identification qui va mettre le négociateur en situation d'écoute active, donc en situation favorable.

Abordons maintenant chacune de ces étapes clés.

Phase 1 : la mise en situation

« Méfions-nous de notre première impression… c'est souvent la bonne ! »

C. -M. de Talleyrand

Pendant la négociation, c'est un moment bref d'observation durant lequel les acteurs vont se « photographier » et cette photographie va influencer psychologiquement la suite de la relation. Il convient donc d'instaurer un climat de confiance.

Le contact non verbal

Rappelons à ce stade que le négociateur transmet à son interlocuteur l'image de sa personne mais aussi celle de son entreprise dont il est véritablement l'ambassadeur.

Il devra séduire et pour ce faire sera apprécié successivement à partir de son image, puis au travers du contenu de l'entretien et de son savoir-faire dans la conduite des échanges.

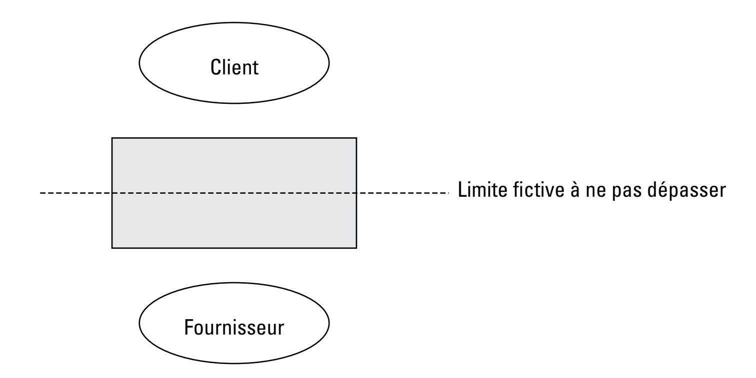
Quelques atouts : la tenue vestimentaire (qui doit être adaptée), le sourire, des gestes calmes et posés, une présence, de l'assurance, un comportement naturel et professionnel.

Le contact physique

Le premier échange physique est la poignée de main. Elle doit être à l'initiative de l'interlocuteur, *a fortiori* s'il s'agit d'une femme. La poignée de main doit être ferme (sans excès, ce n'est pas un défi physique !). Attendre pour s'asseoir d'y être invité. Le regard doit être franc, mais là encore il ne s'agit pas d'un défi.

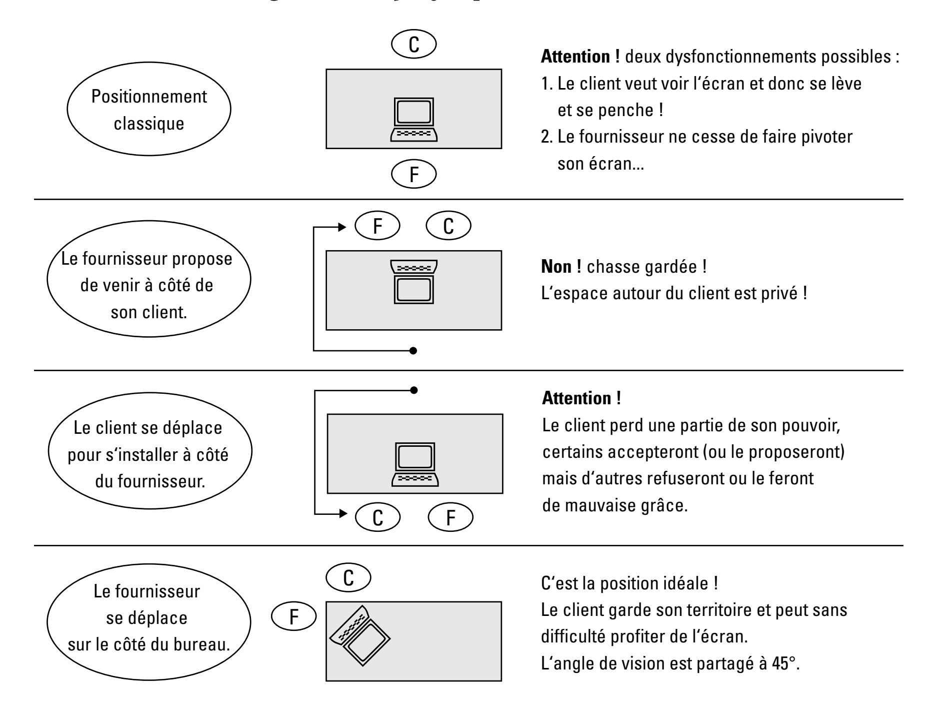
C'est aussi le moment de la question de sa place. Il convient d'être proche sans être envahissant. Si la place qui vous est proposée est encombrée, il faudra alors demander (poliment mais légitimement) un minimum d'espace. Beaucoup de commerciaux n'osent pas le faire et se retrouvent ainsi recroquevillés et réduits à une position des plus inconfortables.

Certains de mes confrères préconisent une position en repli légèrement de biais, un bloc-notes sur les genoux (invoquant la confidentialité des notes prises). Pour ma part, je préfère une posture de face et une prise de notes plus confortable et plus transparente, autrement dit une occupation équitable de l'espace.



Cas particulier des commerciaux qui utilisent un ordinateur portable.

Pour avoir eu l'occasion d'expérimenter en vidéo les différentes positions possibles, voici les enseignements que j'ai pu en tirer :



Le contact verbal

C'est un moment-clé de la prise de parole. Il s'agit d'en avoir l'initiative et de se présenter et de présenter son entreprise de façon synthétique et précise, d'annoncer clairement l'objet de l'entretien dans le respect d'un temps imparti qu'il convient de préciser. Au-delà du fond, la forme aussi est importante. Tous les enseignements de l'expression orale (voix-langage-terminologie) doivent s'appliquer – (voir le chapitre dédié à ce sujet, le sourire, le tonus sont des atouts supplémentaires).

Les documents et supports

Ils doivent être disposés de façon calme, posée et organisée.

L'interlocuteur se rendra immédiatement compte que vous n'êtes pas venu les mains dans les poches, en touriste. L'outil primordial est le bloc-notes, car la prise de notes est un atout essentiel dont les principaux avantages développés ci-après.

- Vous valorisez votre interlocuteur puisque vous lui prouvez que ce qu'il va vous dire est important (c'est la preuve de l'écoute active).
- Vous allez capitaliser un maximum d'informations utiles pour développer ensuite votre argumentation.
- Vous allez vous faciliter la tâche car la mémoire a ses limites.
- Vous allez donner une image positive de professionnalisme.

Certains organisent leurs prises de notes en préparant à l'avance une trame, un canevas, des repères, soit pour ne rien oublier, soit pour se constituer un guide d'entretien structuré et chronologique. Selon le contexte, vous pouvez en demander l'autorisation laquelle sera toujours acceptée et souvent appréciée. Bien entendu, le moment semble opportun de rappeler l'importance de l'exactitude car en matière de première impression, commencer par devoir s'excuser n'engendre pas une impression des plus positives !

Pensez à vérifier l'identité d'un interlocuteur que l'on rencontre pour la première fois. Ce n'est en effet pas inutile puisque cela évite quelques quiproquos parfois rencontrés chez des commerciaux pressés qui argumentent à toute vitesse pour s'entendre dire, par exemple, que M. Martin, responsable des achats, c'est… deux bureaux plus loin !

À propos de gestion du temps, à la question : « Combien de temps pouvez-vous m'accorder ? » ; si la réponse est « 3 minutes, pas une de plus ! », mieux vaut se fixer comme unique stratégie de reprendre un « vrai » rendez-vous. Si le temps imparti est plus conséquent, mais insuffisant, il y a alors possibilité de modifier l'ordre du jour en réservant, par exemple, l'entretien à la phase d'identification et prévoir d'ores et déjà de se revoir pour la proposition. Le client dans ce cas soit acceptera le deuxième rendez-vous, soit s'il en a la possibilité allongera le temps accordé… J'ai pu constater que beaucoup de clients annoncent une disponibilité réduite et sont les premiers à « déborder » largement (cela signifie tout simplement que notre offre les intéresse).

La méthodologie de mise en situation

La méthodologie	Exemples d'application pour une première visite
Se présenter	Bonjour monsieur, je suis Pascal Duroc
Présenter la vocation de son entreprise	de la société Dupont, spécialiste en (x).
Vérifier l'identité de son interlocuteur	… vous êtes bien Monsieur Duval ? … (…) confirmation
Rappeler le contexte et l'objet de l'entretien	… Nous avons prévu ensemble de nous rencontrer ce jour pour analyser vos besoins. … (…) confirmation
Remercier Gérer le temps	… Tout d'abord, je vous remercie de m'avoir accordé cet entretien ; à ce sujet, vous disposez bien d'environ 1 heure 30 comme vous me l'avez indiqué au téléphone … (…) confirmation
Construire un ordre du jour	Parfait, monsieur. Au cours de cet entretien, j'ai prévu de vous présenter brièvement mon entreprise, d'en savoir ensuite davantage sur la vôtre, de mieux connaître votre rôle dans cette organisation, de mieux comprendre vos attentes principales puis de vous présenter nos solutions, afin d'initier ensemble un partenariat durable. Avez-vous de votre côté des éléments que vous souhaitez intégrer dans l'ordre du jour de notre réunion ? … (…)
Remettre sa carte de visite (+ réciprocité)	Tenez monsieur, voici ma carte de visite.
Demander l'autorisation de prendre des notes	Monsieur Dupont, me permettez-vous de prendre quelques notes ?

Commentaires additionnels

Pour apporter un élément de convivialité dans la phase de présentation, quelques observations préalables à caractère non professionnel peuvent être utiles :

> Valoriser le cadre, ou la qualité de l'accueil, ou la facilité d'accès, ou encore valoriser la décoration du bureau, mais attention à ne pas atteindre le seuil de la flatterie.

La notion « d'ordre du jour » n'est pas anodine. En effet, ce vocable, habituellement réservé à une réunion, permet habilement de valoriser l'entretien et de transformer un entretien commercial en réunion de travail.

La méthodologie de présentation de son entreprise

Étapes	Exemples
Identité	La société Durand SA…
Secteur d'activité/ancienneté	…est spécialisée depuis maintenant 12 ans dans le secteur de la maintenance robotique.
Chiffres-clés	Notre chiffre d'affaires est de 118 M € pour un effectif de 290 salariés ; notre progression annuelle est de l'ordre de 7,5 %.
Organisation	Nous disposons de 8 agences régionales réparties sur l'ensemble du territoire national.
Spécificités	L'une de nos spécificités consiste en la capacité d'intervenir sur sites 24 h/24
Références	Nous comptons parmi nos clients des entreprises aussi exigeantes que le groupe X et la société internationale Y, mais pour une part majoritaire de notre CA, un tissu de PME/PMI comme la vôtre.
Questions	Je vous remettrai bien entendu une plaquette de notre société, mais souhaitez vous d'autres informations ?

Phase 2 : l'identification (ou découverte)

Sans revenir sur ma conviction que toutes les étapes sont importantes, s'il en existe bien une qui est majeure lors de la négociation, c'est bien la phase identification. C'est elle qui *conditionne* la réussite ou l'échec d'une négociation. L'identification, c'est l'essence même de l'argumentation. Sans découverte, l'argumentation deviendra aléatoire, hasardeuse, elle sera sans consistance tout simplement parce que c'est l'identification qui permet d'obtenir la matière du négociateur.

Alors que s'agit-il d'identifier ? Tout !

Tout, c'est-à-dire l'entreprise, son organisation, les attentes, les enjeux, les projets de l'interlocuteur, ses besoins et ses motivations, ses insatisfactions… Pour satisfaire un tel objectif, les techniques de questionnement évoquées précédemment peuvent s'avérer des plus utiles car le temps imparti au négociateur n'est souvent ni conséquent, ni extensible, il s'agit donc de poser les bonnes questions au bon moment.

Quelques distinctions préalables

Afin d'éviter des confusions et surtout de mener une identification spécifique et adaptée, il est opportun de réaliser quelques différenciations :

- Besoin ≠ motivation

Besoin	Motivation
concret	abstrait
rationnel	irrationnel
objectif	subjectif
matériel	psychologique
quantifiable	inquantifiable

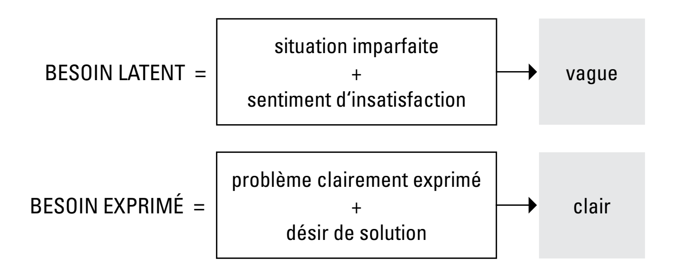
Nous verrons plus avant l'importance de faire preuve de discernement, mais celui-ci n'est pas toujours aisé.

Ainsi, par exemple, « J'ai besoin de travailler… »

Hypothèse A :… « car j'ai besoin d'argent pour me loger » → BESOIN

Hypothèse B :… « car j'ai besoin de me réaliser socialement » → MOTIVATION

- Besoin exprimé ≠ besoin latent



La distinction est fondamentale car un besoin exprimé appelle une solution, et à l'extrême la conclusion peut intervenir sans même nécessiter d'argumentation.

En revanche, un besoin latent doit être transformé en besoin exprimé pour appeler la conclusion ; c'est précisément le rôle du négociateur.

a : « Avez-vous, et disponible dès à présent, un chariot élévateur qui ait telle et telle fonctions à moins de 10 000 euros ? »

b : « Mon chariot élévateur est toujours en panne et n'est plus du tout performant. »

Dans le premier exemple (a), si le commercial dispose dudit matériel dans le budget imparti par son client, l'accord est acquis car son besoin est (très) explicite (évident).

Dans le second cas (b), le besoin n'est que latent car un commercial qui interprétera ce propos comme un besoin exprimé de changement de matériel risque de se voir objecter par son interlocuteur que ce qu'il souhaite en réalité, c'est une « bonne révision » de son matériel.

- Besoin non satisfait ≠ insatisfaction

Un besoin non satisfait est un manque à combler. Par conséquent, si nous disposons du bon produit ou du bon service correspondant, la négociation sera qualifiée de « facile ». Le négociateur pourra utiliser une approche *directe*.

Une insatisfaction est un produit ou un service imparfait ou déficient qu'il s'agit de remplacer. La négociation cette fois sera plus délicate, en tout cas procèdera d'une méthode sensiblement différente. Pour ce cas précis (remplacement d'un produit ou d'un service) prenons l'exemple d'une mauvaise puis d'une bonne approche :

Hypothèse A

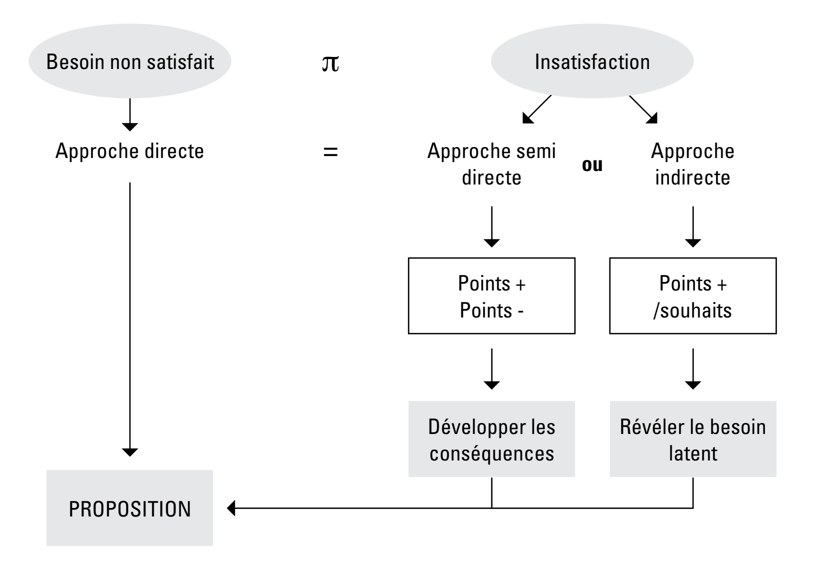
« Dites-moi monsieur, votre matériel me semble bien vétuste, et puis ne le trouvez-vous pas sensiblement lent ? De plus cela doit consommer énormément d'énergie… »

Approché de cette façon, l'interlocuteur va s'ériger en défenseur de « son » produit qu'il trouve par exemple fiable, qui lui rend de grands services, et qui suffit à couvrir ses besoins !

Hypothèse B

« Monsieur, quelles sont les principales qualités que vous attribuez à cette machine ? »

Le client va se livrer cette fois à une description beaucoup plus objective. Le négociateur pourra alors passer à la deuxième phase de son investigation et pourra alors demander à son client : « Mais dites-moi monsieur, dans l'absolu, que souhaiteriez-vous de plus ? » Le client indiquera alors, vraisemblablement de lui-même, qu'il aimerait un matériel plus moderne, plus performant, plus rapide, plus x, plus y… Par conséquent, seule l'approche indirecte traite efficacement une insatisfaction car n'oublions pas que dénigrer un produit c'est dénigrer celui qui l'a choisi et ce dernier peut être celui qui est… en face de vous !



Une fois définie l'importance majeure de la phase identification, il convient de se doter d'un plan afin que celle-ci soit aussi complète, logique et progressive

que possible. En effet toute découverte désordonnée sera longue, fastidieuse et engendrera pour son interlocuteur de l'impatience voire de la résistance. Par ailleurs toute identification portant directement donc trop rapidement sur les produits ou services sera tronquée, incomplète et manquera donc d'efficacité ; pourtant la tentation est grande pour le commercial mais aussi pour le client d'aller droit au but.

Il importe donc de se doter d'un outil structuré, un véritable guide permettant une démarche incitant à ne pas brûler les étapes, une progression logique et cohérente dont la récompense sera une parfaite connaissance de l'entreprise et de son potentiel. Rappelons que l'outil de la découverte est le questionnement (voir chapitre 3.2) et qu'en début d'entretien, quelques bonnes questions ouvertes permettront l'économie d'un questionnaire trop dense pouvant être vécu comme un interrogatoire. Ces questions ouvertes correspondent aux rubriques génériques du tableau de la page 62.

La question ouverte « Pouvez-vous me parler de votre activité, de votre métier ? » permettra au client de lui-même d'évoquer son marché, sa gamme, son positionnement.

Le guide proposé s'applique à une première visite. Il est clair que toutes les informations glanées en amont sont les bienvenues. Dans ce cas, il s'agira d'une validation d'informations. Attention au piège des visites successives : de nombreux commerciaux pensent tout savoir sur les clients qu'ils visitent fréquemment ; en fait il y a toujours quelque chose à découvrir. Dans ce cas, nous parlerons d'actualisation des informations (« Y a-t-il des éléments nouveaux depuis notre dernier entretien ? »).

GUIDE DE DÉCOUVERTE	
Première étape : l'entreprise	
Son identité (Qui ?)	Forme juridique ? Chiffres-clés ? Appartenance à un groupe ? Ancienneté ?
Son activité (Quoi ?)	Quel(s) métier(s) ? Quel marché ? Quelles cibles ? Quel positionnement ? Quels produits et services ?
Ses ressources et son organisation (Avec quoi ?)	Quels effectifs ? (nombre, répartition, profil) Monosite ou multisites ? L'organigramme ? La communication inter-services ? (fluide ou cloisonnée) Le positionnement et le rôle de l'interlocuteur ?
Ses objectifs (Vers quoi ?)	Quelle politique ? Quelle stratégie ? Quels projets ? Quelles priorités ?
Deuxième étape : son potentiel	
Les enjeux (Combien ?)	Quels travaux ? (intégration, sous-traitance, mixte) Quels destinataires ? (internes, externes) Quel volume ? Quelle fréquence ? Quel poids dans l'entreprise ? (par rapport aux autres postes)
La situation actuelle (Comment aujourd'hui ?)	L'état des lieux Quels équipements ? Quelle évolution ? Quel financement ? (achat, location) Critères de choix lors de la décision ? Les points forts ? Au moment de la décision ? Maintenant ? Les contraintes ou les limites ? Recensement ? Les conséquences de ces contraintes ? Impact financier ? Préjudice d'image ? Déperdition de temps ? Opportunités non captées ?
La solution attendue (Comment demain ?)	Quelles attentes ? (d'un fournisseur, d'un produit, d'un service) Quels besoins identifiés ? Quelle importance ? Quelle urgence ? Quel budget ? (montant, mode de financement, procédures) Quelles exigences ? (spécifications, cahier des charges, conditions d'achat) Quels souhaits ? (optimisation) Quels bénéfices escomptés ? (image, temps, finance…) Quel processus de décision ? (Quels utilisateurs ? Quels prescripteurs ? Quel décideur ? Quel signataire ?)

La méthode de découverte : AHOS

Mise au point par Brigitte Boussuat du cabinet Avance Conseil, cette méthode simplifiée donne un canevas qui permet de :

- S'appuyer sur une structure de questionnement et approfondir la connaissance de l'entreprise pour amener conseil et valeur ajoutée dans l'offre.
- Ne pas se perdre dans le lot d'informations à collecter et de rester souple et à l'écoute du client.
- Ne rien oublier (4 cases à parcourir) et se rendre compte en un clin d'œil de la répartition des questions dans l'entretien et décider immédiatement des thèmes à approfondir.
- Ne pas aller trop vite aux produits et services que vous négociez, mais de comprendre les objectifs qu'ils doivent satisfaire. L'activité d'une entreprise entraîne des projets qui correspondent à des tâches qui entraîneront des décisions d'achat d'équipement. Il est donc déterminant de comprendre ces interrelations.
- Faire une prise de note en croix qui permettra une bonne synthèse des besoins.

AHOS

Activité	Hommes
Activité principale, secondaire, positionnement sur le marché, croissance du marché, ses + vis-à-vis des concurrents. Offre produits, récurrence. Organisation, agences, réseau commercial direct indirect, implantations internationales… Projets	Comment se prend la décision. Fonction, mission de votre interlocuteur Nombre de personnes Typologie du personnel Répartition sur les sites Identification de l'organigramme, du sociogramme. Différents pôles d'achat…
Objectifs	**Solutions**
Objectifs primaires et secondaires des produits/services que vous proposez : par exemple, si je vends du cadeau d'affaire, les tâches sont : Comment l'entreprise motive, remercie, fidélise, communique… Critères de choix pour retenir une solution (vous êtes en concurrence avec différentes solutions : par exemple, Air France est en concurrence avec les solutions de train, de voitures individuelles et de vidéo conférences…)	Solution en place : ses + et les améliorations attendues lors d'un nouvel achat Équipement en place (date des contrats, financement, fréquence d'utilisation, volume, consommation, coûts. Fournisseur en place : ses + et améliorations à apporter Budget Mode de financement…

Le sens d'un entretien commercial est contenu dans la réponse aux questions suivantes :

- quels sont aujourd'hui vos objectifs prioritaires ?
- quelles sont les contraintes qui vous empêchent de les atteindre ?
- que pouvons-nous entreprendre pour vous permettre d'y parvenir ?

Phase 3 : le diagnostic

Pendant la négociation, notre intermédiaire vient de récolter à propos de son interlocuteur un maximum d'informations sur :

- ses attentes ;
- ses besoins ;
- ses motivations ;
- ses insatisfactions ;
- ses projets.

Le moment est donc venu d'en faire la synthèse et d'établir un diagnostic.

La méthode

1. Utiliser les notes prises et faire le tri de ce qui est important pour l'interlocuteur.

2. Utiliser ensuite les techniques de reformulation.

Notamment :

- la reformulation résumé (par exemple, « En somme, ce qui est important pour vous… ») ;
- la reformulation déductive (par exemple, « De tout ce que vous venez de me dire et que je me suis attaché à noter, je peux donc déduire que… ») ;
- la reformulation interprétative (par exemple, « En fait vous souhaitez que… et que… »).

Les techniques de reformulation s'inscrivent bien dans le registre des questions d'approfondissement car l'objectif est de vérifier la compréhension réciproque. En effet, la reformulation est un signe tangible *d'écoute*, *d'intérêt* et surtout de *compréhension* car cette dernière ne s'affirme pas (« Je vous ai compris ! ») mais se vérifie et se contrôle.

3. Le résumé doit toujours s'accompagner d'une *évaluation* (« C'est bien cela n'est-ce pas ? »).

Cette vérification est indispensable et ne présente que des avantages… même en cas de contestations de l'interlocuteur.

« Monsieur, si je vous ai bien compris ce qui est important pour vous, c'est… »

Si le client acquiesce, tout va bien, nous pouvons passer à l'étape suivante, il n'y aura pas de malentendu ni de quiproquo.

Si le client conteste : « Ah non ! ce n'est pas exactement cela… », dans ce cas également, nous avons bien fait de poser la question (il suffit de poser des questions d'approfondissement pour s'ajuster) car nous aurons ainsi évité de faire (lors de l'étape suivante) une proposition décalée par rapport aux attentes du client. Attention toutefois, synthétiser ne veut pas dire répéter. Beaucoup de commerciaux redisent dans le détail ce qu'ils ont entendu ou noté. L'impact, dans ce cas, est négatif car la répétition est fastidieuse, consommatrice de temps et risque d'être (rapidement) interrompue par le client. Donc pour éviter le piège de la répétition, la démarche consiste à raisonner en termes de conséquences. Ceci vaut pour les besoins comme pour les insatisfactions.

Imaginons un interlocuteur qui, lors de la phase d'identification, va indiquer :

– qu'il a dû verser des pénalités de retard à cause d'un fournisseur défaillant ;

– qu'il a manqué une affaire parce que tel autre ne lui a pas adressé des documents en temps et en heure ;

– qu'il a eu une équipe en chômage technique en raison de pièces non reçues à temps.

Dans ce cas la synthèse consistera, par exemple, à reformuler ainsi :

« En somme, monsieur Martin, le strict respect des délais est primordial pour vous… ».

Les avantages du diagnostic sont nombreux :

- Le fait de résumer clairement les besoins du client permet de vérifier que toutes ses attentes ont été enregistrées.
- La synthèse prouve l'écoute active.
- La synthèse est une démarche « facilitante » pour le client.

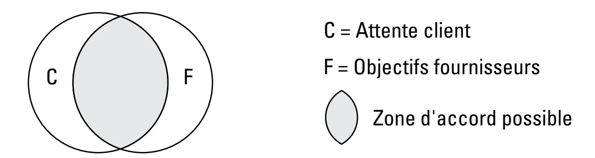
- Le diagnostic bien établi donne une image de rigueur (professionnalisme).
- La synthèse permet de glaner une ou deux informations supplémentaires spontanées (par exemple, C : « Ce que vous venez de résumer est exact mais j'ai aussi besoin de… »).

Donc la qualité du diagnostic prédisposera l'interlocuteur à accepter la proposition qui suivra car il aura le sentiment d'être compris.

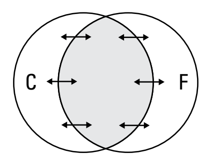
Phase 4 : la proposition

Puisque le négociateur a obtenu l'aval de son interlocuteur sur le diagnostic, il va pouvoir lui conseiller une solution : c'est la phase proposition du processus de négociation.

Cette étape est brève mais capitale, le négociateur doit être stratège pour concilier les attentes du client à l'offre du fournisseur. C'est ce que l'on appelle la négociation gagnant-gagnant souvent représentée par le schéma suivant :



Si ce schéma illustre bien l'esprit d'une bonne négociation, il me paraît opportun de le compléter de la façon suivante :



Les flèches représentent quelques légitimes tentatives d'influence de part et d'autre traduisant une situation, certes moins idéaliste, mais me semble-t-il plus réaliste (un fournisseur va défendre ses marges et un client ses remises).

La méthode

Tout se joue durant la phase découverte : si le questionnement est efficace, le négociateur aura suffisamment d'informations validées sur les attentes de son interlocuteur pour lui faire une proposition adaptée. Donc en phase exploratoire, le négociateur est en situation d'écoute, sa proposition prend forme mentalement. Cette dernière est le prolongement logique du diagnostic : « Monsieur, compte tenu de ce que nous venons de voir ensemble, voici ce que je vous propose… ».

Ainsi lors du diagnostic, le négociateur résume et valide les attentes. Lors de la proposition, il suggère une solution. Nous pourrions utiliser la comparaison d'un médecin qui va :

- ausculter (phase identification) ;
- diagnostiquer (phase diagnostic) ;
- établir une ordonnance (phase proposition).

La seule différence est que le médecin inscrit sa proposition (ordonnance) sur le mode affirmatif. Le négociateur se doit d'être plus nuancé et va plutôt inscrire son offre sur le mode suggestif.

Ainsi le médecin va dire : « Voici ce que vous allez faire… ». Le négociateur dira plutôt : « Voici ce que je vous propose… ».

Nous verrons par la suite qu'il existe quelques exceptions de situation ou le négociateur devra se montrer plus assertif et plus directif mais dans le doute et a fortiori face à un interlocuteur que l'on rencontre pour la première fois, la suggestion est préférable à l'affirmation.

Afin de poursuivre la négociation dans une démarche où le client est en permanence privilégié et valorisé, plutôt que de ne lui faire qu'une proposition, il est habile de doubler son offre en lui proposant une alternative positive (positive pour C et positive pour F). Ainsi, complétons l'exemple cité précédemment.

« Monsieur, compte tenu de ce que nous venons de voir ensemble, voici ce que je vous propose :

soit la solution *x* (…), soit la solution *y* (…). »

Phase 5 : l'argumentation

« La meilleure façon d'imposer une idée aux autres, c'est de leur faire croire qu'elle vient d'eux ».
A. Daudet

L'argumentation : phase majeure

Lors de la négociation, nous venons d'établir une proposition qui nous semble adaptée, encore va-t-il maintenant falloir le prouver. Cette étape est donc importante, mais n'est pas la plus importante ni la plus délicate et ce pour deux raisons principales.

1. L'essentiel s'est joué durant la phase découverte, et si celle-ci a été complète, nous disposons de la matière nécessaire à l'argumentation.
2. La partie liée à la connaissance de son produit peut se préparer à l'avance.

Quelques définitions préalables

Argumentation : séquence d'une négociation durant laquelle le négociateur va convaincre son interlocuteur du bien fondé de son offre et le conduire à la conclusion.

Argumentaire : ensemble d'arguments sélectionnés.

Argument : avantage prouvé, procuré par le produit ou le service proposé et correspondant à une attente du client.

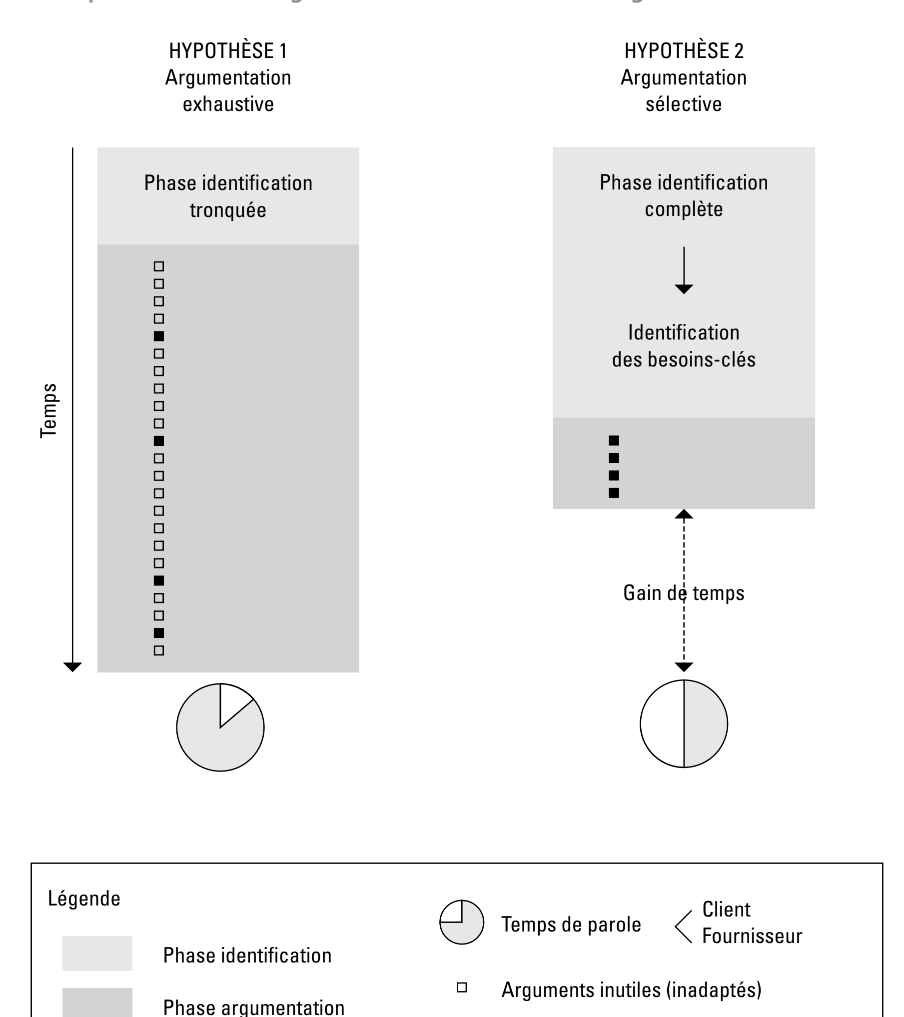
Les objectifs et les enjeux

L'objectif est donc de prouver et de convaincre. L'enjeu à court terme est la réussite de la négociation, car si l'argumentation est bien menée, elle ne suscitera pas ou peu d'objections et la conclusion deviendra normale et naturelle.

Conseils et pièges

L'argumentation doit être conduite de façon rationnelle tout en prenant en compte le profil psychologique du client. Elle doit être sélective en fonction des besoins, attentes et motivations les plus importantes pour l'interlocuteur. Cela démontre l'importance capitale d'une bonne phase d'identification. En effet, un commercial qui s'engage trop tôt dans l'étape d'argumentation, part à l'aventure et sa démarche est vouée à l'échec. Le schéma ci-après illustre deux argumentations ; l'une menée de façon prématurée, sans phase d'identification, l'autre sélective après une phase d'identification performante.

Comparaison entre l'argumentation exhaustive et l'argumentation sélective



Légende

Phase identification

Phase argumentation

Temps de parole — Client / Fournisseur

Arguments inutiles (inadaptés)

Arguments adaptés (correspondant à des besoins-clés)

Commentaires du tableau comparatif

« La puissance ne consiste pas à frapper fort ou souvent, mais à frapper juste »

H. de Balzac

L'argumentation exhaustive est faussement rassurante et ne présente aucun avantage mais que des risques ; notamment celui que le client ne se lasse avant (voire bien avant) que le fournisseur ne termine son monologue marathon !

L'argumentation sélective ne présente que des avantages :

- Gestion du temps de parole (donc confort fournisseur et valorisation client).
- Gestion du temps de la négociation (économie de temps liée à l'absence d'arguments inutiles).
- Diminution du risque d'objections.
- La conclusion devient logique (donc efficacité maximum).
- Image de professionnalisme.

La sélection ne doit comporter (sauf exception de produits ou services complexes) que quelques arguments (3 à 5). Il est par ailleurs judicieux d'en garder quelques-uns en « réserve ».

Autres conseils

- Ne présenter qu'un seul argument à la fois pour un meilleur impact et de façon personnalisée (faire du sur-mesure avec du standard).
- Une parfaite connaissance de ses produits et services est requise et un argumentaire se prépare.
- Bien connaître la concurrence.
- Ne parler des concurrents que si le client en prend l'initiative et parler dans ce cas plutôt des « confrères » sans les dénigrer (méthode indirecte).
- Éviter le sensationnel et les superlatifs.
- Être congruent (langage non verbal en harmonie avec le langage verbal).

La méthode : l'aspect rationnel

On intéresse un client grâce à de bons arguments, mais on le convainc avec les siens…

Puisque nous avons opté pour une argumentation sélective, chaque argument mérite d'être développé de façon optimale. Il existe beaucoup de méthodes,

celle proposée au lecteur est une sorte de synthèse, complète et logique, une sorte de compilation. Pour l'expliquer, partons d'un exemple.

Imaginons un négociateur chargé de promouvoir une résistance électrique destinée à dégivrer un rétroviseur extérieur. Imaginons toujours que ce négociateur ait pour interlocuteur un acheteur d'un fabricant de rétroviseurs, Monsieur Martin, dont le profil serait Sécurité (SONCAS) ; imaginons toujours que l'une des caractéristiques de cette résistance est d'être dotée de connections soudées (et non rivetées). La présentation de cette caractéristique pourrait être la suivante :

Monsieur Martin, vous m'avez dit être particulièrement sensible à la fiabilité de la connectique…	**Reformulation – citation**
…Vous me le confirmez, n'est-ce pas ?	**Vérification**
La résistance que je vous propose est dotée de connections directement soudées à l'étain, ce qui leur confère une solidité tout à fait optimisée…	**Transformation d'une caractéristique en avantage**
D'ailleurs le laboratoire Pourquery a déterminé que le seuil d'arrachement de la connectique de nos résistances est de 120 Newton…	**Preuve**
… Ce qui signifie pour vous une sécurité optimale puisque votre cahier des charges prescrit 90 Newton…	**Transformation de l'avantage en bénéfice**
… Nous sommes actuellement le seul fabricant de résistances à utiliser ce process…	**+/ concurrence**
… Qu'en pensez-vous monsieur Martin ?	**Évaluation**

Il s'agit donc maintenant d'une méthode en sept étapes que nous allons commenter :

Étape	Descriptif	Commentaire
1	Reformulation	Reformuler un besoin-clé, (recensé en phase identification). La meilleure reformulation possible est la citation de son interlocuteur.
2	Vérification	Évaluer l'exactitude de la reformulation (la citation, c'est incontestable).
3	Caractéristique → Avantage	Une caractéristique se rapporte au produit. Un avantage se rapporte à son utilisateur. Pour transformer une caractéristique en avantage : • « *Grâce à… vous pourrez…* ». Ou • « *Ce produit dispose de… ce qui vous permet de…* ».

…/…

Étape	Descriptif	Commentaire
4	Preuve	Les preuves possibles sont : le produit lui-même (démonstration, essai) ; des études (de préférence externes) ; des analyses comparatives ; des éléments chiffrés ; des certifications, normes, garanties ; des références (adaptées).
5	Avantage → bénéfice	Un avantage est destiné à tous les clients. Un bénéfice est destiné à votre client. Pour transformer un avantage en bénéfice SONCAS : • *si Sécurité, cela représente pour vous une solution sécuritaire ;* • *si Orgueil, cela représente pour vous une solution prestigieuse ;* • *si Nouveauté, cela représente pour vous une solution novatrice et originale ;* • *si Confort, cela représente pour vous une solution simple et fonctionnelle ;* • *si Argent, cela représente pour vous une solution économique ;* • *si Sympathie, cela représente pour vous une solution conviviale.*
6	▲+/Concurrence	C'est un écart positif favorable, c'est mettre en évidence une spécificité de son produit.
7	Évaluation	Le « Qu'en pensez-vous » est destiné à valoriser l'approbation de l'interlocuteur (l'oublier en enchaînant l'argument suivant en diluera la portée).

C'est cette partie (rationnelle) de l'argumentation qui peut en partie se préparer. Ainsi passer en revue les caractéristiques de ses produits ou services pour les transformer en avantage puis en bénéfice est un excellent exercice d'entraînement. Rassembler les preuves qui seront utilisées lors de l'entretien constitue aussi un exercice de préparation. Malheureusement une majorité de commerciaux inondent leurs interlocuteurs de caractéristiques, charge à ces derniers d'en faire le tri utile, ce dont ils se lasseront rapidement (dans cette hypothèse, une bonne documentation fait l'affaire).

Pourtant le seul réflexe qui consiste à transformer une caractéristique en avantage a un impact positif, même dans des situations quotidiennes (en dehors de tout contexte de négociation).

Une hôtesse d'accueil recevant un visiteur :

Hypothèse 1 = « Vous avez à votre gauche des fauteuils… »

Hypothèse 2 = « Grâce à ce salon d'accueil, vous pourrez attendre votre rendez-vous confortablement… »

La « matière » pour construire son argumentaire

Dans son ouvrage, *Négociations commerciales*, Gérard Molteni a élaboré le tableau suivant :

OBJET	ARGUMENTS
LA SOCIÉTÉ	Origine, date, situation, filiales, implantation, progression et rang, notoriété, image de marque
LE PRODUIT : matières premières fabrication qualité	 Sources, sélection, qualité Moyens de production, qualité des méthodes de production, contrôles, labels Caractéristiques techniques, normes, homologations
LA COMMERCIALISATION	Réseau de distribution, publicité, campagnes spéciales sur divers types de clientèles
L'UTILISATION	Adaptation aux problèmes des clients et aux besoins du marché, facilité de mise en service, faible prix de revient, rendement, robustesse, maniabilité
LA CONCURRENCE	Etude comparative objective sans dénigrement
LES RÉFÉRENCES	Clients importants, entreprise pilote, utilisateurs connus, prescripteurs écoutés
LE PRIX	Politique des prix, raison de son choix, ses avantages
LES SERVICES	Délais, garantie, livraisons, assistance technique, stages d'usine, bureau d'études, expériences, laboratoires

La méthode CAP-SONCAS permet d'élaborer un argumentaire

Le tableau ci-après se construit (de façon exhaustive) de gauche à droite :

1. liste de chacune des caractéristiques ;
2. traduction de chaque caractéristique en avantages ;
3. recensement des preuves ;
4. repérage des bénéfices SONCAS pour chaque avantage.

Ce même tableau s'utilise (de façon sélective) de droite à gauche :

J'ai repéré, par exemple, que mon interlocuteur était motivé par Sécurité et Confort ; je vais axer mon argumentation exclusivement sur les spécificités correspondantes à ces motivations.

Caractéristiques	Avantages	Preuves	S	O	N	C	A	S
Emballage réalisé en triple cannelure	Protection optimale du produit	Tests de résistance réalisés au laboratoire X	X	X	X		X	
Les câbles d'alimentation sont insérés dans un passe – câble	C'est esthétique Cela évite de se prendre les pieds dans les câbles	Photographies Échantillons	X		X	X		X
Les fonctions sont pré- réglées dans nos ateliers	Pas nécessaire de faire appel à un technicien pour la mise en route	Démonstration	X			X	X	
Garantie 3 ans sur site	Évite de se déplacer	Engagement contractuel				X	X	
5 modes de finition et 30 coloris	Intégration à tous types d'environnement	Présentation des nuanciers Échantillons		X	X			X
En moyenne > 10 agences par département	Évite les déplacements Réduit les délais	Cartographie et liste des agences		X		X		X

Phase 6: la valorisation

Pendant toute la négociation, l'argumentation a prouvé que la proposition était adaptée, a donné envie à l'interlocuteur de bénéficier de son produit ou service, il va maintenant falloir en déterminer la contrepartie, sa juste valorisation.

Certains dirigeants commerciaux avisés se posent les (bonnes) questions suivantes :

- mes commerciaux ont-ils une connaissance suffisante des aspects économiques et financiers ?
- ont-ils également une connaissance suffisante de la structure des coûts ?
- savent-ils mesurer l'impact d'une remise sur le résultat de l'entreprise ?
- mon système de rémunération privilégie t-il la marge dégagée ?
- mes commerciaux mesurent-ils l'impact du rallongement des conditions de règlement ?

- savent-ils évaluer les risques avant d'accorder un crédit client ?
- savent-ils mesurer l'importance stratégique d'un produit ou service pour le client ?
- sont-ils capables de fixer le seuil de rupture et d'en avoir l'initiative s'il est atteint ?
- savent-ils mesurer les contraintes de leurs clients pour évaluer voire inverser le rapport de force ?
- savent-ils, lorsqu'ils ont repéré les insuffisances des solutions concurrentes, en développer les conséquences ?

La présentation du prix

- Le moment opportun

Le moment idéal est à l'issue de l'argumentation. Mais si l'acheteur de typologie Argent (SONCAS) fait une fixation sur le « Combien cela coûte », toute argumentation en force ne sera pas écoutée, alors résister, oui ! (voir la tactique du « report ») mais se dérober, non !

- L'attitude opportune

Ne jamais justifier son prix juste après l'avoir annoncé, mais laisser au client le temps de réagir. Rien n'indique que le client s'attend à un prix inférieur à celui annoncé ! S'il réagit, lui rappeler les bénéfices procurés par l'offre.

Méthodes de présentation du prix

Méthode	Objet	Exemple	Commentaire
L'affirmation	Affirmer le positionnement de son prix (non négociable)	Par exemple, le prix du kilowatt/heure (monopole) ; le prix d'une Ferrari (produits et marques de prestige)	Réservé à quelques cas
L'énumération	Additionner tous les avantages les uns aux autres pour justifier le prix	Par exemple, le « camelot de foire »	Approche peu professionnelle
Le retrait	Indiquer au client ce qu'il perd en n'achetant pas maintenant ce produit	Par exemple, hausse prochaine, fin de conditions de lancement, date limite de promotion	Peut être perçu comme du forcing
La minimisation	Diviser le prix par sa durée d'utilisation	Par exemple, lancement Canal + (accès à chaîne cryptée pour 5 F par jour, soit à l'époque le prix d'un paquet de cigarettes)	Présentation habile de dépense

…/…

Méthode	Objet	Exemple	Commentaire
L'amplification	Multiplier l'économie réalisée par la durée d'utilisation	Par exemple, lancement du pneu Michelin Energy (au lieu d'annoncer x % d'économie d'essence en utilisant ce produit, Michelin a multiplié les consommations moyennes x durée d'utilisation moyenne d'un véhicule x kilométrage moyen par Français, ce qui donne un volume en milliers de litres).	Présentation habile d'économie
L'approche ascendante	Consiste à partir d'un prix de base attractif puis à monter en gamme progressivement ou à proposer le « principal » et proposer ensuite des produits ou services périphériques.	Par exemple, ce service complémentaire vous permettra de…	Peut engendrer un manque à gagner, approche « petit bras »
L'approche descendante	Consiste à partir du haut de gamme et descendre en gamme jusqu'à l'accord ou à proposer les solutions optimales et retirer des postes annexes.	Par exemple, cette option n'est pas indispensable ce qui vous permet d'optimiser votre budget.	Peut engendrer des frustrations
L'entre-deux	Consiste à positionner le prix entre une spécificité et un avantage.	Par exemple, ce produit fonctionne sans cordon d'alimentation ce qui signifie que pour x euros vous disposez d'une batterie autonome	Présentation assertive du prix
Le rapprochement	Consiste par analogie à comparer un prix à des postes de dépenses familiers.	Par exemple, cela représente l'équivalent d'une place de cinéma.	Permet de minimiser la dépense
La transparence	Consiste à décomposer les éléments constitutifs du prix.	Par exemple : Composants = x euros Main d'œuvre = x euros Conditionnement = x euros Transport = x euros, etc.	Démarche imposée dans certains secteurs d'activité
L'analyse globale	Consiste à analyser la fonction et non le produit.	Par exemple, parler d'une solution de chauffage et non de chaudières et de convecteurs.	Approche professionnelle et valorisante
La rentabilité	Consiste à différencier le prix (au moment de l'achat) du coût (durant toute sa durée d'utilisation).	Par exemple, cette machine représente un investissement de 10 000 €, mais vous fait économiser 65 € par jour (retour sur investissement).	Approche très professionnelle

Les calculs commerciaux

Pour participer régulièrement à des jurys de négociation dans des écoles de commerce, ou (plus grave encore !) pour accompagner des commerciaux en clientèle dans le cadre de coachings, je fais (ainsi que de nombreux confrères)

le constat d'une aversion de nombre de négociateurs pour les calculs commerciaux, laquelle se traduit par de terribles maladresses ou de regrettables erreurs dont l'importance est parfois inversement proportionnelle à la sophistication de la machine à calculer utilisée !

Alors peut-être est-il temps de revenir à quelques fondamentaux de calculs car, ne l'oublions pas, ce savoir-faire trouve sa place dans la phase de valorisation, c'est-à-dire celle où il s'agit de défendre ses marges.

Savoir calculer :		
Une hausse	hausse de 2 %	× 1,02
Une remise	remise de 12 %	× 0,88
Une progression	120 → 180	180/120 = 1,50 = + 50 %
	140 → 400	400/140 = 2,85 = + 185 %
Une régression	150 → 120	120/150 = 0,80 = – 20 %
Le pourcentage d'un ensemble	40 % d'un ensemble de 70	70 × 0,40 = 28
La part d'un ensemble	45 sur un ensemble de 225	45/225 = 0,2 = 20 %
Une marge en %	Par exemple : PA = 480 – PV = 600	1 – PA/PV donc 1 – 480/600 = 0,2 = 20 %
Un prix de vente	Par exemple : PA = 480	PA/1 – marge donc 480/1 – 0,2 = 600
Un prix d'achat	Par exemple : PV = 600	PV × (1 – marge) donc 600 × (1 – 0,2) = 480
Un prix TTC	Par exemple : PHT = 300 (TVA à 19,6 %)	PV × 1,196 donc 300 × 1,196 = 358,8
Un prix HT	Par exemple : PTTC = 358,8 (TVA à 19,6 %)	PTTC/1,196 donc 358,8/1,196 = 300
Une TVA	Par exemple : PHT = 746 (TVA à 5,5 %)	PHT × 0,055 donc = 41
	Par exemple : PTTC = 787 (TVA à 5,5 %)	PTTC/1,055 donc 787/1,055 = 746

EXEMPLE D'OPÉRATION COMBINÉE

Prix tarif HT = 80
Remise distributeur = 22 %
Marge bénéficiaire distributeur = 18 %
TVA = 19,6 %
Quel prix client TTC ?
80 x 0,78/0,82 x 1,196 = 91

Le donnant, donnant

Toute concession commerciale doit avoir une contrepartie. Une remise ne doit pas être concédée, mais négociée. En effet, considérant que le prix remis est juste, à tout « effort » demandé au fournisseur doit correspondre un effort (ou un engagement) du client pour qu'il y ait équité. Ainsi, le « donnant donnant » est un corollaire (et non une contradiction) du « gagnant-gagnant ».

Vous devez vendre davantage si vous ne voulez pas gagner moins.

Ceux qui octroient rapidement, et sans réfléchir, un prix réduit ou rabais spécial à leurs clients, devraient étudier attentivement ce tableau. Il montre de combien il faut augmenter les ventes pour qu'une remise ne compromette pas le bénéfice.

Ainsi la rentabilité peut-elle être affectée par la baisse des ventes, car si les coûts d'achat (matières, transport, etc.) diminuent dans les mêmes proportions, le montant des charges fixes reste constant. Mais surtout par la baisse du prix, car dans ce cas toutes les charges restent constantes.

Prenons l'exemple d'une entreprise qui vend 1 250 € un produit qu'elle a fabriqué ou acheté 1 000 €. Si un commercial concède une remise de 4 % la marge par unité passera de 250 € à 200 €. Cela signifie que s'il vend 100 produits sans remise, il lui faudra en vendre 125 avec remise pour dégager une marge équivalente ! Donc une baisse de 4 % ne peut être compensée que par 25 % de ventes supplémentaires !

Si vous réduisez vos prix de :	Et si votre bénéficie brut actuel s'élève à :							
	5 %	10 %	15 %	20 %	25 %	30 %	35 %	40 %
1 %	25,0	11,1	7,1	5,3	4,21	3,4	2,9	2,6
2 %	66,6	25,0	15,4	11,1	8,7	7,1	6,1	5,3
3 %	150,0	42,8	25,0	17,6	13,6	11,1	9,4	8,1
4 %	400,0	66,6	36,4	25,0	19,0	15,4	12,9	11,1
5 %	—	100,0	50,0	33,3	25,0	20,0	16,7	14,3
6 %	—	150,0	66,7	42,9	31,6	25,0	20,7	17,6
7 %	—	233,3	87,5	53,8	38,9	30,4	25,0	21,2
8 %	—	400,0	114,3	66,7	47,1	36,4	29,6	25,0
9 %	—	1 000,0	150,0	81,8	56,3	42,9	34,6	29,0
10 %	—	—	200,0	100,0	66,7	50,0	40,0	33,3
11 %	—	—	275,5	122,2	78,6	57,9	45,8	37,9
12 %	—	—	400,0	150,0	92,3	66,7	52,2	42,9
13 %	—	—	650,0	185,7	108,3	76,5	59,1	48,1
14 %	—	—	1 400,0	233,3	127,3	87,5	66,7	53,8
15 %	—	—	—	300,0	150,0	100,0	75,0	60,0
16 %	—	—	—	400,0	177,8	114,3	84,2	66,7
17 %	—	—	—	566,7	212,5	130,8	94,4	73,9
18 %	—	—	—	900,0	257,1	150,0	105,9	81,8
19 %	—	—	—	1 900,0	316,7	172,7	118,8	90,5
20 %	—	—	—	—	400,0	200,0	133,3	100,0
21 %	—	—	—	—	525,0	233,3	150,0	110,5
22 %	—	—	—	—	733,3	275,0	169,2	122,2
23 %	—	—	—	—	1 115,0	328,6	191,7	135,3
24 %	—	—	—	—	2 400,0	400,0	218,2	150,0
25 %	—	—	—	—	—	500,0	250,0	166,7

Par exemple, votre bénéfice brut actuel est de 25 % et vous réduisez vos prix de 10 %. Pour gagner autant qu'avant la réduction de prix, vous devez augmenter vos ventes de 66,7 %.

Les concessions adaptées

Objectifs	Concessions adaptées	Inconvénients
Vous voulez garantir le respect des engagements.	Ristourne de fin d'année	Dégradation de la marge
Vous voulez améliorer la trésorerie.	Escompte pour paiement comptant	Augmentation des charges financières
Vous voulez maintenir un prix élevé.	Délais de règlement	Dégradation de la trésorerie
Vous voulez préserver le prix de référence du produit.	Produit ou service gratuit	Risque de dévalorisation du produit ou du service offert
Vous voulez valoriser la concession (différence entre le montant consenti et le montant perçu).	Produit ou service gratuit	Risque de dévalorisation du produit ou du service offert
Vous voulez favoriser le long terme (retour sur investissement).	Appui promotionnel	Dégradation de la marge et de la trésorerie
Vous voulez rassurer votre client sur la fiabilité du produit.	Extension de garantie	Coût élevé à terme
Vous voulez afficher un prix compétitif.	Remise	Dégradation de la marge, dévalorisation du produit

Les contreparties possibles en échange d'une concession

- Un volume supplémentaire
- Un allègement du cahier des charges technique
- Une exclusivité
- L'allongement d'un engagement
- La prise en charge par le client d'une partie de la prestation
- Un élargissement du périmètre de commande (périphériques, accessoires…)
- Une simplification de l'emballage, du conditionnement
- Une optimisation du transport
- Un mode de commande plus avantageux (commandes ouvertes, cadencements…)
- Le financement d'un stock de sécurité
- Un mode de paiement plus avantageux

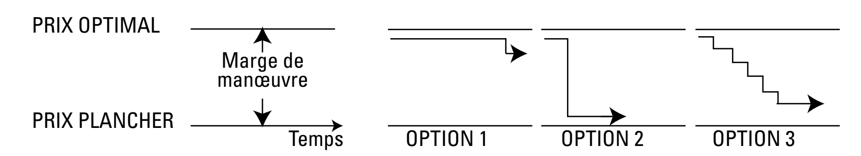
- Le référencement d'un nouveau produit
- Un allègement des contraintes (par exemple, des pénalités de retard)
- Un allègement des garanties
- Une introduction auprès d'autres clients potentiels

L'utilisation de sa marge de manœuvre

Le maniement des concessions est un exercice délicat.

Plusieurs options sont possibles :

Option 1	Une position très ferme jusqu'au seuil de rupture, puis une concession minime. Cette tactique permet de défendre ses marges et de valoriser sa concession. Attention toutefois : l'acheteur peut avoir l'initiative de la rupture face à une attitude qu'il jugera inflexible et intolérable.
Option 2	Une concession rapide et importante proche de son prix plancher. Cette tactique sera utilisée par un négociateur qui veut obtenir un accord très rapidement. Attention toutefois : • *l'acheteur aurait peut-être (quand même) signé à un prix plus élevé ;* • *l'acheteur peut penser que le fournisseur dispose encore d'une marge de manœuvre.*
Option 3	Une concession négociée par paliers successifs (méthode dite « petits pas »). Ces deux acteurs œuvrent progressivement, par étapes vers l'accord. Attention toutefois : • *la démarche peut être longue et fastidieuse ;* • *l'acheteur ne se prêtera peut-être pas à cette démarche.*



Le processus de défense des marges

Si le client :	Le fournisseur doit :
Demande un prix… Alors, quel est votre meilleur prix ?	**Isoler** Je vais vous l'indiquer, mais, mis à part le prix, est-ce que mon offre vous intéresse ?
Insiste… Oui, mais il faut que votre offre soit attractive !	**Énoncer** le prix initial Notre solution coûte xxx €
Objecte… Vous n'y pensez pas, c'est beaucoup trop cher !	**Argumenter** Je vous rappelle que cette solution vous permet… (par exemple, un retour sur investissement en 13 mois)
Demande des concessions… Je ne traiterai pas à un tel prix, il me faut une remise !	**Résister** C'est pourtant la juste valeur d'une solution qui répond parfaitement à votre cahier des charges…
Énonce ses conditions… Non ! Je vous ai dit que je ne traiterai pas cette affaire sans remise, il me faut × % !	**Refuser** Ce que vous me demandez là est tout à fait impossible !
Insiste encore (et trahit son intérêt !) Écoutez faites un effort !	**Ancrer** Si je fais un effort, traiterons nous cette affaire ensemble ?
Insiste toujours et appâte… Pourquoi pas ? Je vous ai dit que votre solution m'intéresse, mais faites-le !	**Introduire** un préalable Seriez-vous prêt à faciliter la mise en service de nos équipements ?
Si le client :	**Le fournisseur doit :**
Interroge… C'est-à-dire ?	**Ouvrir** avec contrepartie Est-ce que durant la mise en service de notre système, environ une semaine, nous pourrions bénéficier de l'assistance de votre ingénieur système et de votre technicien de maintenance ?
Esquisse un accord… C'est envisageable, je dois pouvoir vous obtenir cela !	**Proposer** une concession Alors dans ce cas je peux prendre en charge le poste Y ce qui optimise votre budget de x €.
	Conclure Je fais préparer les contrats en ce sens ?
	N. B. : selon réticences, perpétuer les concessions-contreparties de façon décroissante.

Phase 7: la conclusion

« Le succès est une conséquence et non un but »
G. Flaubert

À l'occasion d'une négociation, la conclusion, c'est l'heure de vérité, le moment pour notre interlocuteur de répondre favorablement ou négativement à notre offre. Pour cette raison, cette étape est redoutée par beaucoup de commerciaux.

Je me souviens d'un jeune commercial, très performant dans sa façon de créer un climat de confiance, de découvrir les attentes de son client, d'argumenter, mais qui était souvent victime d'une sorte de blocage psychologique au moment de « sortir son contrat de vente ». Cette appréhension lui faisait perdre de son assurance, il différait la conclusion et comme pour se rassurer, il poursuivait son argumentation. Malheureusement, ses arguments devenaient de moins en moins convaincants et de ce fait il a manqué des affaires, car c'est bien connu un commercial qui sur-argumente, bien souvent ne conclut pas.

Dans l'exemple présent, la solution était simple et s'est avérée efficace : intégrer le contrat dans les différents documents de négociation plus tôt dans l'entretien (au même titre que le book, la documentation, le tarif, etc.) et utiliser le contrat de vente dès l'argumentation, en support d'entretien comme preuve… (par exemple : « Vous voyez, monsieur, nous nous engageons contractuellement à intervenir en moins de x heures. »)

Le moment de la conclusion

Cet exemple illustre l'importance du moment de la conclusion. En ce qui concerne l'appréhension, il s'agit de dédramatiser car la conclusion n'est que le prolongement logique et naturel d'une bonne argumentation. En effet si, grâce à une bonne argumentation, le produit (ou le service) est devenu nécessaire, il est logique de concrétiser l'acquisition. Mais comment repérer le moment de conclure ? Tout simplement en étant attentif, c'est-à-dire en se mettant en situation de repérer des signaux d'acceptation.

Des signaux verbaux

- Affirmation ou questionnement traduisant une attitude d'utilisateur : « Est-ce que ce produit/service me permettra aussi de… ?
- Questionnement sur la disponibilité, les délais, les accessoires.
- Demande d'avantages supplémentaires, d'un geste commercial, d'une faveur, etc.
- Quelques mots isolés tels que : « bon », « bien », « d'accord », etc.

Des signaux non verbaux

- Des postures : relâchement du corps, position de détente.
- Des gestes : des mains qui s'ouvrent, des jambes qui se décroisent, un hochement de tête.

Des expressions du visage

- Un regard qui se lève.
- Un visage qui se détend.

Conseil de « crocodile » (!)

Dans le doute, mieux vaut risquer de conclure trop tôt que trop tard. Dans le premier cas, le seul risque pris est celui de s'entendre dire, par exemple : « Attendez, vous allez un peu vite en besogne, nous n'en sommes pas encore là ! », ce qui non seulement ne remet pas en cause l'issue positive de l'entretien, mais de surcroît traduit l'intérêt de notre interlocuteur pour notre offre. Nous parlerons alors d'une conclusion d'essai qui aura valeur de sondage.

Dans le second cas, conclure trop tard, c'est risquer de ne pas conclure du tout ! Rappelons-nous de ce vieil adage : « Qui trop embrasse, mal étreint ! ».

Le comportement de la conclusion

Cette fois encore la dimension psychologique est importante et pour convaincre, il faut être convaincu soi-même, en l'occurrence, convaincre de l'issue évidente et favorable de la négociation. Cette attitude doit donc se traduire par du tonus, de l'enthousiasme, de l'assertivité. Le langage doit être affirmatif et positif. Il convient de bannir les expressions du type : « Vous verrez, vous ne le regretterez pas, avec cet appareil vous ne risquez ni ennui, ni panne. ». Ce type de phrase, pourtant souvent prononcée, comprend une concentration de mots négatifs qui vont à l'encontre de l'effet escompté. (« Ne… pas/regretterez », « risquez », « ennui », « panne » !).

Un mot sur la formalisation du bon de commande. Certains experts préconisent le silence durant cette opération. Pour ma part, j'avoue ne pas partager cette opinion. Certes, le silence est préférable à une sur-argumentation, il est également préférable au fait de parler de la pluie et du beau temps, en revanche, je préconise d'accompagner la formalisation du document contractuel de commentaires en insistant notamment sur la notification des engagements pris.

Le processus de la conclusion (voir tableau page 109-110)

Il convient tout d'abord d'indiquer à son interlocuteur que le moment est venu de conclure. Un bref moment de silence fera l'affaire. Il suffira parfois à provoquer un signal verbal ou non verbal d'acceptation.

Pour passer de l'implicite à l'explicite, le négociateur doit se livrer alors à un résumé des principaux (en garder un ou deux en réserve) bénéfices développés au cours de l'argumentation. De nouveau, un bref moment de silence entre chaque, favorisera l'approbation. Celle-ci est normalement acquise puisque ces bénéfices ont été acceptés au cours de l'argumentation et ils correspondent à des besoins-clés.

La question qui se pose est la suivante : suffisent-ils pour emporter la décision ?

Le négociateur doit déceler la réaction de son interlocuteur.

Si le client approuve ou acquiesce, c'est gagné ! Le négociateur pourra conclure directement indiquant que le produit ou le service correspond idéalement à ses attentes et qu'il ne reste qu'à concrétiser, c'est-à-dire formaliser, et joindra le geste à la parole.

Si le client ne transmet aucun signal ou semble un tant soit peu hésitant, le négociateur optera alors pour une conclusion d'essai : Soit sous forme d'une conclusion implicite (par exemple : « Que pensez-vous d'une mise à disposition en semaine 12 ? »). Soit sous forme d'une conclusion alternative (par exemple : « Vous souhaitez une mise en service par vos techniciens ou préférez-vous que nous la prenions en charge ? »).

Si le client manifeste une réticence ou hésite de façon manifeste, il va falloir reformuler un bénéfice supplémentaire et solliciter l'approbation. Si c'est insuffisant, il conviendra cette fois de présenter un nouvel argument. Rappelons-nous que nous avons procédé à une argumentation sélective. C'est donc le moment d'en sélectionner un supplémentaire ; celui qui fera (souhaitons-le) la différence. Une autre solution consiste à susciter un regret (la

technique du « retrait », par exemple, « Pourquoi vous priver d'une solution qui dès sa mise en application vous apporte x, y et z bénéfices. »).

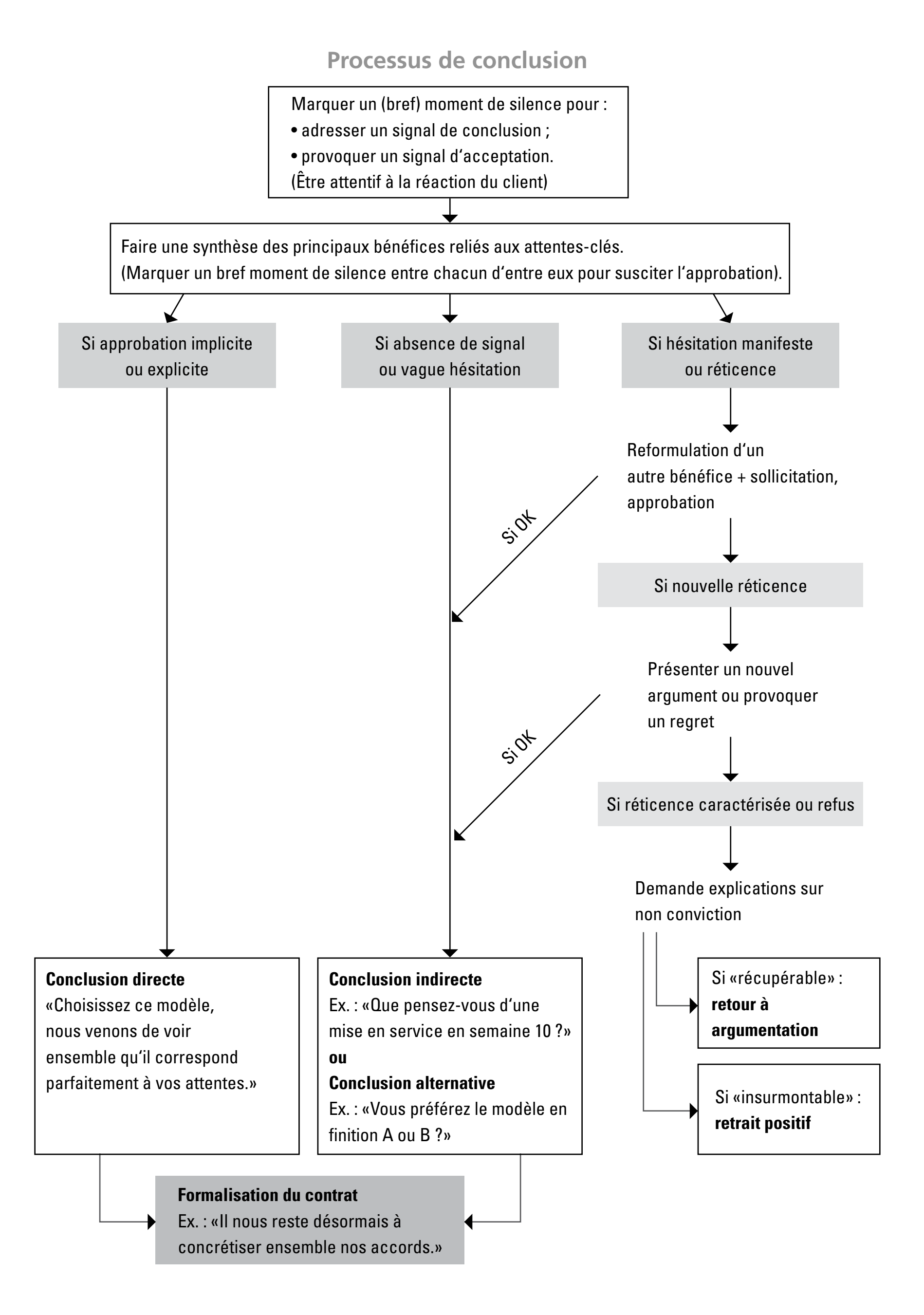
Si c'est toujours insuffisant, le moment est venu d'une sérieuse remise en cause doublée d'une grande humilité :

« Que manque-t-il à mon offre pour vous convaincre ? »

« En quoi n'ai-je pas su vous convaincre ? »

« À ce stade de notre entretien, que puis-je entreprendre pour vous convaincre ? »

Si la réponse du client offre la moindre ouverture, la saisir en reprenant l'argumentation sur la base des nouvelles informations obtenues. Sinon, admettre de n'avoir pas convaincu cette fois-ci, et rester positif (question de professionnalisme, d'image d'entreprise, et de se ménager des chances de convaincre une autre fois).


Processus de conclusion
Marquer un (bref) moment de silence pour :
• adresser un signal de conclusion ;
• provoquer un signal d'acceptation.
(Être attentif à la réaction du client)
Faire une synthèse des principaux bénéfices reliés aux attentes-clés.
(Marquer un bref moment de silence entre chacun d'entre eux pour susciter l'approbation).
Si approbation implicite ou explicite
Si absence de signal ou vague hésitation
Si hésitation manifeste ou réticence
Reformulation d'un autre bénéfice + sollicitation, approbation
Si OK
Si nouvelle réticence
Présenter un nouvel argument ou provoquer un regret
Si OK
Si réticence caractérisée ou refus
Demande explications sur non conviction
Conclusion directe
«Choisissez ce modèle, nous venons de voir ensemble qu'il correspond parfaitement à vos attentes.»
Conclusion indirecte
Ex. : «Que pensez-vous d'une mise en service en semaine 10 ?»
ou
Conclusion alternative
Ex. : «Vous préférez le modèle en finition A ou B ?»
Si «récupérable» : retour à argumentation
Si «insurmontable» : retrait positif
Formalisation du contrat
Ex. : «Il nous reste désormais à concrétiser ensemble nos accords.»

Cas particuliers

La conclusion d'un entretien peut avoir des objectifs différents de la signature d'un contrat ou d'une commande. C'est le cas des négociations qui se traitent en plusieurs étapes. Dans ce cas, jusqu'à la conclusion finale, il s'agit de conclusions intermédiaires ayant pour objet, par exemple :

- d'annoncer la rédaction d'un devis ;
- d'en déterminer l'objet ;
- d'en fixer (et d'en formaliser) le rendez-vous ;
- de préciser l'état d'avancement et de déterminer le planning des entretiens suivants ;
- de répartir les tâches et missions entre différents acteurs (fournisseur, client, intervenant extérieur).

Souvenons-nous dans la phase préparation de la notion de stratégie de repli : même si l'objectif initial est la signature d'un accord, le cours de l'entretien peut modifier l'objectif initial et un objectif révisé atteint peut être considéré comme une réussite.

Phase 8 : la consolidation

C'est l'ultime étape de l'entretien de négociation. Celle durant laquelle on prend congé de son interlocuteur, objectif atteint ou non atteint ! Dans les deux cas de figure, il convient de communiquer positivement ; dans le premier cas pour consolider l'accord, dans le second pour consolider l'image de son entreprise et ne pas hypothéquer ses chances pour une négociation future.

De l'importance de cette étape

Oublions un instant le contexte « BtoB » et mettons-nous dans notre peau d'acheteur individuel lors d'une acquisition importante. Au moment où l'on vient de se décider, de remettre notre titre de paiement ou de signer un bon de commande, nous ressentons une forme d'inquiétude, brève mais importante. (« Ai-je fait le bon choix ? au bon prix ? au bon fournisseur ? au bon moment ? »).

Un acheteur professionnel vit lui aussi cette forme d'inquiétude vis-à-vis de son fournisseur.

Choix du produit ou du service, }
Choix du fournisseur, } peur de s'être trompé.
Prix et conditions négociés, }

Le comportement à adopter

Il s'agit tout simplement d'adopter le comportement d'un professionnel. Ainsi, le moment est venu de se poser la question : qu'est-ce qu'une affaire menée à bonne fin ? Beaucoup (trop) de commerciaux considèrent que leur mission s'arrête dès lors que la commande est signée ! (« J'ai fait mon job, aux autres (!) de faire le leur ! »). Certains acceptent de s'intéresser à la livraison. D'autres vont jusqu'au recouvrement intégré. En fait, pour ma part, j'ai envie de répondre à la question « Quand une affaire est-elle menée à bonne fin ? Jamais ! ». Tant qu'un client est placé sous sa responsabilité, un négociateur est directement concerné et a le devoir de se sentir informé et impliqué. Alors, concrètement, quel comportement adopter ?

Il faut aussi rassurer et conforter son interlocuteur :

- en s'impliquant personnellement dans l'application des engagements ;
- en s'impliquant dans la relation avec les autres services de l'entreprise (logistique, production, comptabilité…) ;
- en se positionnant délibérément comme interlocuteur coordinateur, facilitateur (transmettre des noms, des numéros de ligne directe…) ;
- en programmant des appels ou des actions de suivi.

Cette attitude valorisera votre image auprès de votre interlocuteur, mais aussi (car rappelons-le, elles sont indissociables) celle de votre entreprise.

En cas de refus

Là encore, priorité à l'image. Combien de commerciaux vexés de n'avoir pu aboutir deviennent menaçants (« Je vous aurais prévenu ! » ou encore « Vous penserez à moi quand vous relancerez « leur » technicien dix fois avant qu'ils ne se déplacent », etc.).

Il faut accepter, selon l'adage de « perdre une bataille pour gagner la guerre ».

Voici un exemple d'attitude fair-play :

> « Monsieur, je regrette votre décision puisqu'elle ne m'est pas favorable, néanmoins bien entendu, je la respecte… Par ailleurs, cet entretien m'a permis de noter de nombreuses observations dont je saurai tenir compte pour être plus convaincant, notamment lors de la prochaine acquisition dont vous m'avez parlé ».

Commentaires additionnels

- Faut-il remercier son interlocuteur ?

De nombreux experts répondent par la négative indiquant qu'il s'agit d'un acte normal et que remercier c'est en quelque sorte s'abaisser. Je suis convaincu du contraire ! Je pense même (au risque d'être rapidement taxé d'hypocrisie notoire) que non seulement il convient de le faire en cas de succès (remercier de la confiance accordée) mais aussi en cas d'insuccès (remercier du temps consacré).

- Éviter les bavardages inutiles

Partir précipitamment engendre la suspicion, mais l'inverse est tout autant déplacé ! Certains commerciaux se sentent obligés, l'affaire conclue, de raconter leur vie ! En fait, un moment de convivialité en fin d'entretien, bien sûr, mais brièvement et dans le cas contraire, ce doit être à l'initiative du client.

- Le réflexe du prochain contact

De nombreux commerciaux proposent à leur interlocuteur de les « recontacter dans quelques semaines ». Quel dommage ! Pourquoi ne pas fixer et formaliser dès à présent ce rendez-vous et en déterminer l'ordre du jour et les engagements (parfois réciproques) de préparation nécessaires au bon déroulement de celui-ci. Non seulement, c'est professionnel, mais c'est une façon efficace d'éviter de multiplier les appels pour convenir du rendez-vous ultérieur car l'interlocuteur qui est en face de vous et muni de son agenda est peut-être une personne particulièrement difficile à joindre.

5 Le suivi de la négociation

De la même façon que nous avons valorisé la préparation en amont de la négociation, nous allons désormais nous intéresser à la phase aval, c'est-à-dire au suivi de la négociation.

D'ailleurs ces actions situées dans le temps aux deux extrêmes sont en fait étroitement liées dans la mesure où le suivi d'une négociation vient en quelque sorte alimenter et enrichir la préparation de la suivante. D'où l'intérêt (supplémentaire) de la prise de notes durant l'entretien. Voilà une mine d'informations à capitaliser et à intégrer dans sa stratégie future.

UN OBJECTIF MAJEUR : LA FIDÉLISATION

L'un des objectifs majeurs des entreprises est de *fidéliser* et de *pérenniser* les relations avec sa clientèle. Il est étonnant de constater combien d'entreprises, parmi les plus prestigieuses, font des efforts colossaux de communication pour conquérir de nouveaux clients et en font si peu pour les retenir ! À titre d'exemple, je me souviens de m'être rapproché de mon banquier qui m'a dit tout de go, alors que je sollicitais de réviser mon taux de crédit à la baisse :

« Quel dommage que vous soyez déjà mon client, sinon j'aurais pu vous faire bénéficier d'un super taux préférentiel réservé à nos futurs clients. » (sans commentaire !)

En matière de fidélisation, la définition que je propose au lecteur est d'une extrême simplicité :

Fidéliser un client, c'est bien le servir, et bien le servir, c'est tenir ses engagements.

Il n'est pas suffisant de s'engager, il convient d'assumer, il ne suffit pas de dire, il faut agir !

Tout d'abord, pour tenir ses engagements, il faut les avoir consignés (attention à la déperdition d'informations liée à la seule transmission orale (voir le chapitre 1, « Communiquer dans le but de persuader »).

Les notes prises vont servir à mener une démarche interne auprès des différents services impliqués dans les engagements. Certains commerciaux me disent qu'ils doivent effectuer deux négociations par affaire : la première pour convaincre le client, la seconde plus fastidieuse pour convaincre leur hiérarchie !

De la même façon que le métier de footballeur ne se limite pas aux 90 minutes de chaque match ou que le temps de travail du commerçant n'est pas égal à celui des heures d'ouverture affichées, le négociateur doit mener en coulisses, le plus efficacement possible, une mission de coordination et veiller, contrôler les actions d'autres acteurs de l'entreprise au service de son client. Peu le font, et ceux-là oublient parfois de valoriser leur action auprès de leur client. Dommage car c'est une action facile, brève et agréable, un appel téléphonique suffit.

Par exemple, « *Monsieur Dupont, je m'étais engagé à avancer votre livraison d'une semaine, pour vous livrer en semaine 12. Je viens de m'assurer que la mise en service est programmée lundi 22, êtes-vous satisfait ?* » Le client appréciera, le négociateur aura ainsi marqué un point de confiance, son travail sera ainsi valorisé. Tenir ses engagements est important, mais il est également important de veiller au respect de ceux du client.

Dans une démarche donnant donnant lors de la négociation des concessions commerciales, le client a pu prendre lui aussi des engagements.

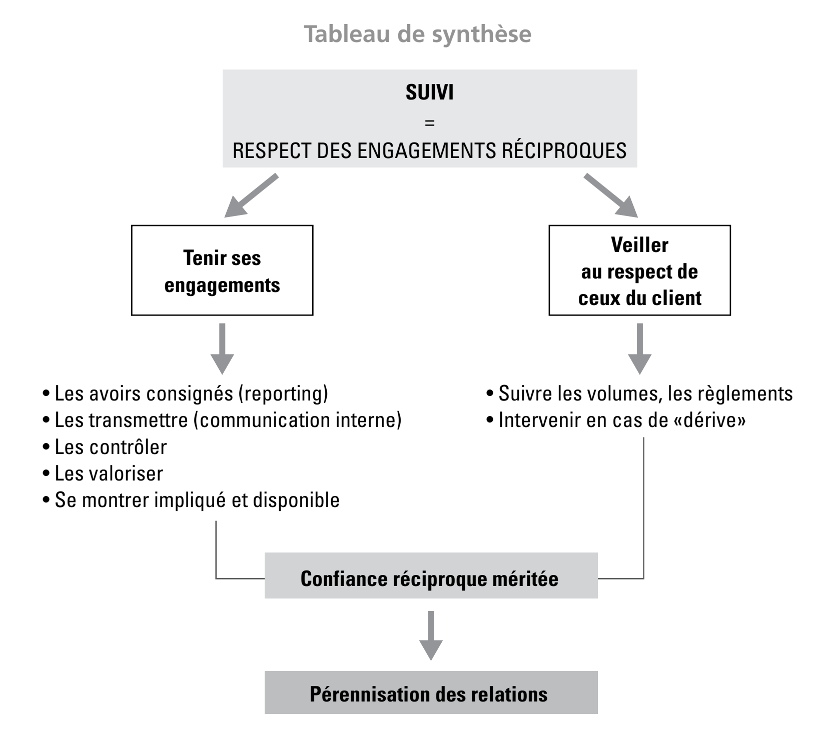
Il n'est pas choquant d'avoir la rigueur de les suivre, mission rarement menée ou menée à reculons. Alors, y mettre les formes, certes, mais le faire tout de même. D'ailleurs cette rigueur est à mettre au crédit du professionnalisme car, à l'inverse, le client attribuera (à juste titre) l'absence de suivi à son égard comme du laxisme ; laxisme qu'il ne manquera pas de repérer et peut-être d'exploiter.

Exemple d'un appel de relance : « Monsieur, je vous avais accordé lors de notre entretien d'actualisation de notre marché, une remise supplémentaire de 1,75 % pour des cadences de 12 000 pièces minimum. Or la dernière cadence reçue est une cadence de 8 000 pièces (…). Pouvez-vous faire le nécessaire auprès de vos services pour régulariser cette situation afin que je puisse tenir mon engagement de remise ? ».

Un cercle vertueux

Ce cercle vertueux apparaîtra clairement dans le tableau de synthèse ci-après.

Tableau de synthèse



À propos de fidélisation, citons la déclinaison progressive affichée par le département Entreprises de Ford en matière d'objectifs qualitatifs :

Prospect → Client → Client fidèle → Prescripteur → Ambassadeur

C'est d'ailleurs ce même département de Ford qui annonce, s'agissant d'approche commerciale fidélisante :

« Notre métier est de comprendre le vôtre » ou encore « Ensemble, tout est possible ! ».

6 Les spécificités de l'approche grands comptes

De la négociation « classique », à la négociation « grands comptes »

Entre la négociation classique et la négociation « grands comptes », il y a de vraies similarités, mais aussi de vraies différences. Le tableau ci- après en fait la synthèse.

Négociation classique	Négociation grands comptes
Les objectifs majeurs : persuader, convaincre, obtenir l'accord, fidéliser, développer le CA et les marges.	Les enjeux et le périmètre sont beaucoup plus importants.
Les qualités fondamentales requises : persuasion, conviction, sens tactique.	Des aptitudes supplémentaires sont nécessaires : Endurance Recul Planification Préparation (stratégie) Compétences managériales
Autonomie + implication personnelle fortes	… mais aussi pilotage en mode projet (mobilisation et animation d'une équipe)
Respect des étapes du cycle de vente	Gérer un cycle de négociation plus long
Négocier suppose mobiliser des moyens au service de l'efficacité (temps, supports, outils).	Les moyens mobilisés sont sensiblement plus importants.
ROI à court terme	ROI à moyen ou long terme
Approche ponctuelle (temps + espace) ; approche site par site (décentralisée).	Approche globale (temps + espace) ; approche centralisée.
Échange transactionnel : • *centré sur la vente ;* • *basé sur une dimension tactique ;* • *contacts en face à face pendant l'acte de vente ;* • *contacts auprès d'acheteurs (repérage du décideur).*	Échange relationnel : • *centré sur la valeur à long terme ;* • *basé sur une dimension stratégique* • *contacts continus ;* • *contacts à tous les niveaux de l'organisation ;* • *(identification d'un processus de décision, de prescription, d'influence).*

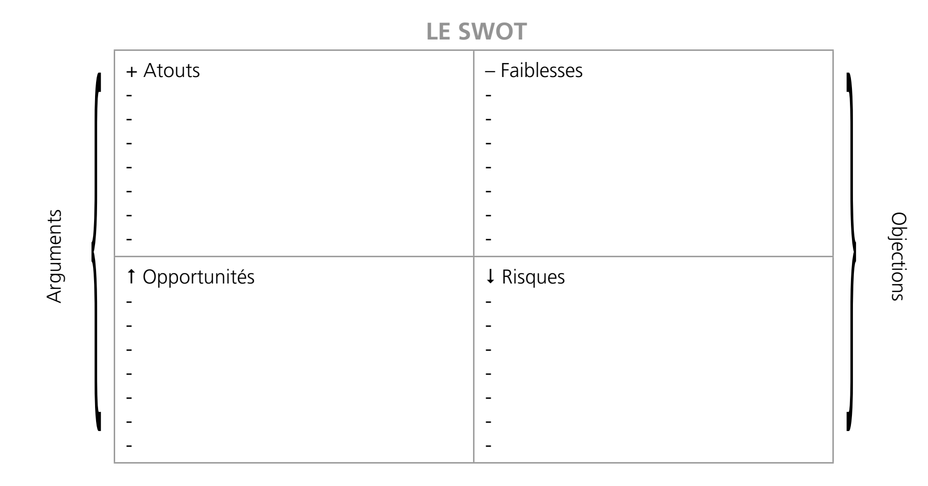
De la nécessité de bâtir une stratégie adaptée

Définir une stratégie, c'est pouvoir répondre aux questions suivantes, en fonction des enjeux, des objectifs, du contexte, des interlocuteurs.

- Quelles priorités ? (les hiérarchiser)
- Quelle équipe mobiliser ?
- Quelles techniques utiliser ?
- Quelles hypothèses, quelles alternatives, quels scenarios échafauder ?
- Sur quel terrain axer les débats ?
- Quelle durée ? (la rallonger, la raccourcir)
- Quelles initiatives prendre ?
- Quels types d'accords proposer (complet ou partiel, immédiat ou différé ?)
- Quelles marges de manœuvre ?
- Quelles solutions de repli ?

C'est aussi construire son SWOT ou plus exactement ses SWOT :

- celui de son offre ;
- celui de ses concurrents ;
- celui de son prospect ou client.



Gérer les appels d'offres

Se poser les bonnes questions

Gérer un appel d'offres, c'est le qualifier, et pour ce faire être capable (là encore) de se poser des questions dont les réponses seront déterminantes pour prendre les bonnes décisions : soumissionner ou ne pas soumissionner (« GO » ou « NO GO »).

Des questions sur le contexte

Dans quel contexte s'inscrit le projet qui est l'objet de l'appel d'offres ?

Qui en est l'initiateur ?

Des projets semblables ont-ils déjà été réalisés ? Par quels fournisseurs ?

S'agit-il d'un projet stratégique ?

S'inscrit-il dans un projet plus large ?

Des questions sur la description du projet

Quelle est l'organisation du projet ?

Qui sont les intervenants intéressés ? (réseau de prise de décision)

Quelle procédure ?

Qui finance ? Doit-on proposer un montage financier ?

Existe t-il un cahier des charges ? Qui l'a rédigé ? Son élaboration a-t-elle été faite avec certains fournisseurs ?

Qui sont les concurrents ?

Quelles sont les performances à prévoir du système attendu ? quelles en sont les fonctionnalités ?

Quelles en sont les contraintes ?

Qui peut-on rencontrer, afin de recueillir des informations ?

Quels sont les critères de décision ?

Définir les critères de qualification

Les enjeux (gains potentiels à court, moyen et long terme)

Les coûts (financiers et temporels)

Les risques (économiques – commerciaux…)

Les chances de réussite

		-2	-1	0	+1	+2	
Enjeux =	Faibles	☐	☐	☐	☐	☐	Forts
Coûts =	Élevés	☐	☐	☐	☐	☐	Faibles
Risques =	Importants	☐	☐	☐	☐	☐	Faibles
Chances de réussite =	Faibles	☐	☐	☐	☐	☐	Importantes
Score global = ☐				GO ☐	NO GO ☐		

C'est à partir de ce scoring que se prendra la décision d'investir ou non.

Un bon score se traduira naturellement par un « go ». Mais un mauvais score ne se traduira pas nécessairement par un « no go » ! En effet, je peux pressentir le succès annoncé de mon concurrent dès la lecture de l'appel d'offres et pour autant décider de soumissionner pour affaiblir ses marges, par exemple !

Prendre en compte la psychologie de l'acheteur grands comptes

Pour traiter de ce délicat sujet, j'ai fait appel à Solange Avroutzki qui capitalise 30 ans d'expérience en tant que chef d'entreprise et directrice des achats de grands groupes internationaux, dans les secteurs suivants : grande distribution, VPC, franchise et services. Elle est aujourd'hui conseil d'entreprise et consultante. Voici son témoignage :

« Je me pose souvent cette question, lorsqu'un responsable comptes clés vient me voir pour me proposer ses services : « Sait-il vraiment qui je suis ? Ce qui se passe en moi ? »

Après plusieurs années d'expérience, je suis pratiquement certaine que non, à part quelques exceptions de personnes qui avaient travaillé sur le mental de l'acheteur. Or combien de négociations avortées et de contrats manqués faute de connaissances sur la manière de fonctionner des acheteurs, sur leur psychologie !

L'idée que les autres (y compris les vendeurs) se font d'eux est alimentée par des phrases du genre : « Ils ont tout pouvoir », « C'est eux qui passent la commande », « C'est plus facile d'être acheteur que vendeur », « Ils attendent la proposition du fournisseur ».

Faux. L'acheteur est au centre d'une stratégie sur la baisse des coûts, l'augmentation de la marge brute. Il véhicule l'image de l'entreprise à l'extérieur, il est la source d'informations sur le marché amont. Il ne peut pas se permettre d'attendre. Il doit devancer, chercher et trouver avant les autres car la concurrence est redoutable et l'entreprise lui demande d'avoir une longueur d'avance. Il y a aussi l'enjeu personnel, la peur de ne pas y arriver, de ne pas être reconnu. Ainsi son rôle, ses missions et ses responsabilités sont un pouvoir réel, mais également une source continuelle de stress et de craintes entretenue par une pression permanente.

L'analyse des différentes typologies d'acheteurs permet de mieux comprendre leurs mécanismes de pensée et d'adopter un comportement en adéquation.

Voici une liste des différentes psychologies d'acheteurs grands comptes.

Le « décideur »

La poignée de ce type d'acheteur main est ferme son regard vif et soutenu, il marche d'un pas sûr. C'est un homme de conviction. Il fait démarrer l'entretien tout de suite, il a peu de dossiers autour de lui et les notes qu'il prend lui servent à rebondir. Il coupe souvent la parole.

Il sait (mieux que vous !). Il aime mener le jeu. Son anxiété vient surtout de la crainte de ne pas atteindre les objectifs fixés par la hiérarchie, il ne peut pas supporter la remise en question. Il est néanmoins prêt à prendre des risques pour prouver que sa décision était la bonne. Il aime la réussite, les défis, les affaires bien négociées, rentables et rapides. Il ne mélange pas vie professionnelle et personnelle.

Soyez pratique, ayez une argumentation concise et précise, soyez prêt à répondre à ses questions. Allez vers lui, sans sympathie abusive. Soignez votre mise en scène et confortez-le dans ses certitudes. Évitez à tout prix de faire des promesses que vous ne pourrez pas tenir, votre crédibilité serait entachée.

Sa reconnaissance viendra si vous lui avez donné la possibilité de réussir sans le revendiquer.

Le « conservateur »

Le profil de cet acheteur est plutôt discret, réservé, paisible. Il laisse le vendeur dérouler son argumentaire, parle peu, a besoin de temps. Sorte de mammouth difficile à faire prendre une décision (« Il n'y a pas le feu au lac ! »). Tenue vestimentaire extrêmement classique.

Il est méfiant par nature, il prend son temps, vérifie les données, sa confiance est longue à être accordée. Pour lui l'erreur est insupportable et il cherche systématiquement la faille.

Soyez le vendeur conseil, impliquez-vous directement dans la prise de décision.

Pour être crédible, assurez-le des tests élaborés, des référents existants.

Soignez votre tenue vestimentaire qui doit être sombre. Votre langage est clair, pragmatique, vos arguments doivent être incontestables ; sinon vous devrez tout recommencer.

Le « convivial »

Il est tout sourire, jovial, accueillant et bavard. Il est d'un abord facile, met le vendeur à l'aise, utilise souvent le « nous » pour désigner l'entreprise et lui ou le vendeur et lui. Il aime attirer l'œil.

Sa convivialité peut être sa nature, mais il peut également s'agir d'une feinte. Il fait tout pour que la conversation reste agréable sans prendre le risque de

dévoiler sa personnalité. Il a surtout peur pour sa personne. Il est très sensible à la prise en compte et à l'acquiescement. C'est un affectif, très susceptible, qui peut avoir des réactions imprévisibles.

Méfiez-vous de ne pas vous laisser endormir et de vous dire : « Oh ! celui là, pas de problème, j'ai un bon contact ». Faites-le parler plus que les autres. Soyez très à l'écoute et très attentif à sa gestuelle, ne le quittez pas du regard de façon à éviter une éventuelle volte-face qui empêcherait tout accord. Facilitez la recherche de solutions et n'hésitez pas à pratiquer la reformulation. Usez d'un humour fin, partagez son expérience en vous impliquant et mettez-le en avant sans faire un show à sa place. Soulignez les avantages d'une collaboration harmonieuse.

Le « raisonneur »

Accueil froid. Il prépare à fond ses entretiens. Il prévoit tout. Ponctuel, précis voire pointilleux.

C'est un homme de détail, rationnel qui aime garder ses distances. Il ne se laisse pas influencer par des sentiments. Seul compte le résultat tout en respectant bien entendu les procédures. Il a besoin de recul et de temps pour analyser et prendre la bonne décision. C'est le moins anxieux de tous et aussi le moins influençable. Sa seule anxiété est d'être victime d'un aléa qui peut remettre en question son raisonnement. Ne fait jamais confiance. C'est certainement le plus fort psychologiquement. En fait il n'a pas de faille.

Ne remettez pas en cause son mode de fonctionnement et respectez vos engagements dans le moindre détail. Dites-lui bien qu'il a le temps et ne le brusquez en aucun cas. Restez factuel et ne faites pas d'humour.

Il ne faudrait en aucun cas penser qu'un acheteur relève d'une seule typologie. Ceci étant, il a néanmoins une typologie dominante, et peut présenter certains traits d'une autre typologie.

Les acheteurs ont un dénominateur commun : ils sont anxieux, à différents degrés. Il faut donc en permanence pratiquer et doser l'assurance et la réassurance.

Observons que le « décideur », le « conservateur », le « convivial », le « raisonneur » décrits par Solange Avroutski ressemblent furieusement respectivement au Rouge, Vert, Jaune, Bleu de la méthode Langage des couleurs évoquée au chapitre « Savoir découvrir l'autre ».

Savoir mener une négociation pluri-interlocuteurs

Les négociations grands comptes mobilisent des ressources humaines conséquentes et nécessitent un pilotage en mode projet. Citons Jean-Pierre Boutinet qui, dans Anthropologie du projet (PUF), traite des acteurs en présence et de leur positionnement.

L'équipe de pilotage comprend généralement la maîtrise d'ouvrage (dont le commanditaire), la maîtrise d'œuvre, des décideurs tels que clients, fournisseurs, entreprises partenaires, investisseurs…

Les acteurs facilitants cherchent à soutenir votre action dans le projet. « Ces acteurs sont des personnes ressources pour l'équipe de pilotage, par les aides et conseils qu'ils prodiguent ».

Les acteurs indifférents se placent toujours en retrait, ils n'ont pas d'avis sur votre action mais ne l'entravent pas. « Ces acteurs dans certains cas constituent une force d'inertie gênante voire inhibitrice pour les acteurs périphériques, et décourageante pour l'équipe pilote ».

Les acteurs confrontants critiquent tout et tous. Véritables « râleurs professionnels » et « poils à gratter » du projet. « Ils représentent pour ce dernier des personnes exigeantes, permettant de façon paradoxale dans un certain nombre de cas une avancée décisive, de confrontants ces acteurs peuvent devenir conflictuels et bloquer l'avancement du projet ou le rendre plus difficile. Mais dans tous les cas, les opposants jouent une fonction d'élucidation, de par l'impertinence de leurs questions, ces opposants sont très utiles si l'équipe pilote sait les entendre tout en élevant son propre niveau de tolérance au conflit et à la frustration ».

S'agissant de négocier face à plusieurs interlocuteurs, Solange Avroutzki distille encore de légitimes et précieux conseils en ces termes :

« La négociation face à plusieurs décideurs réclame une préparation particulière, en effet les vendeurs ont souvent l'habitude de venir à plusieurs au rendez vous mais d'être face à un seul interlocuteur.

Les rendez-vous de négociation étant de plus en plus complexes, les acheteurs se sentent plus à l'aise lorsqu'ils se font assister soit par d'autres collègues, soit par des membres d'autres services, soit même par la hiérarchie dans les négociations dites à risques. Une autre raison non avouée est d'équilibrer le rapport dit de forces ».

En amont de la négociation

La stratégie comportementale

Les objectifs économiques et techniques se déterminent par rapport à la politique de l'entreprise et dans un souci de rentabilité et d'image. Exploitez les occasions qui, en dehors du face à face négociation, vous permettent d'avoir des entretiens et de mieux appréhender vos interlocuteurs.

Si vous êtes deux vendeurs face à plusieurs acheteurs il est important de prévoir les rôles : observateur, orateur, technicien et son espace de parole. Si vous êtes 3 ou 4, il sera encore plus important de déterminer les rôles et les interventions orales ou gestuelles de chacun. Prévoyez également de vous placer dans la mesure du possible en face de votre homologue acheteur. Surtout évitez toute modification pendant l'entretien de négociation sans concertation préalable.

Lors d'un entretien de négociation, il m'est arrivé de voir des vendeurs qui avaient bien préparé le rendez-vous et qui soudain changeaient de stratégie comportementale. Cela les conduisait à se couper la parole, à ne plus écouter l'acheteur. Résultat : l'acheteur est rentré dans la brèche et a stoppé la négociation en leur demandant de s'accorder entre eux et de rencontrer la hiérarchie (qui était le DG). Mais surtout il a profité de l'occasion pour être plus exigeant qu'au début de l'entretien. Conclusion : un entretien raté, voire une collaboration compromise.

Les intérêts des interlocuteurs

Comment identifier ces intérêts : par le questionnement, par l'observation des signes extérieurs, par le partage d'idées, par le non-verbal.

Il existe deux sortes d'intérêts :

- ceux qui sont exprimés, ont normalement été identifiés (au moins partiellement) avant le début de la négociation ;
- ceux qui sont non dits, à savoir : l'argent, le pouvoir, la récompense, la reconnaissance, l'image. Plus difficiles à identifier, ils se peaufinent au fil du temps et des différents entretiens.

Réfléchissez systématiquement aux intérêts de vos interlocuteurs de manière à orienter votre communication et leur apporter les arguments qui pourront les satisfaire.

Par exemple, vous êtes face à un acheteur de services. Vous avez décelé chez lui des objectifs économiques. Vous l'avez rencontré plusieurs fois. Au cours d'un entretien Mme ou M. X vous parle du départ de son chef de groupe et de l'intérêt du poste. Vous avez là un premier indice d'intérêt de Mme ou M de grimper dans la hiérarchie, donc d'accroître son pouvoir. Il faudra simplement avoir cet intérêt non-dit toujours présent à l'esprit et ne rien entreprendre qui puisse lui nuire.

L'évaluation des zones à risques

Bien évaluer les zones à risques, contribue à la réussite de l'accord. N'oubliez pas que celui qui achète n'est pas forcément celui qui décide. Entre les acheteurs, les intérêts peuvent diverger et constituer des conflits latents qui peuvent jaillir pendant l'entretien. N'hésitez pas à demander à votre « allié » des renseignements sur les personnes que vous allez rencontrer. Cela peut vous aider à mieux vous préparer.

Pendant l'entretien

Vous êtes face aux acheteurs, les enjeux sont parfaitement définis, l'entretien commence.

1. Identifiez tout de suite le leader, le technicien, votre allié.
2. Montrez-vous positif.
3. Observez celui qui vous répond tout en faisant très attention à celui qui prend des notes car il peut jouer la mouche du coche.
4. Englobez l'assistance du regard, chacun d'entre eux doit voir le vôtre plusieurs fois au cours de l'entretien, ne laissez personne de côté.
5. Ne laissez pas le ton monter, ni les acheteurs vous emmener sur le « champ de bataille » ; personne n'aurait réellement à y gagner quelque chose. Pas de riposte psychologique, maintenez votre cap comme un bon navigateur qui a préparé sa route afin d'atteindre son but.

Lorsque vous vous trouvez devant des acheteurs en position dominante :

- reconnaissez leurs compétences et le savoir-faire de leur entreprise ;
- montrez-leur que les points de vue ne sont pas en contradiction, que les buts se rejoignent et que chacun a besoin de l'autre ;
- assurez-les du suivi et apportez les preuves nécessaires, (très important) ;
- concluez en validant les points d'accord et le plan d'action.

Après l'entretien

Respectez vos engagements. Laissez passer du temps et reprenez à l'occasion contact avec votre interlocuteur principal pour lui donner des informations utiles (sans contrepartie immédiate) qui lui serviront à progresser et à se faire valoir. Ne l'étouffez pas par votre assiduité. Cela vous permettra d'établir une relation durable.

Disposer d'une culture financière au service de son argumentation

Philippe Volff, chef d'entreprise est également formateur, expert en négociation commerciale et financière, notamment auprès de grands groupes tels que VALEO, AXA, ELECTROGELOZ.

Son éclairage est le suivant :

Le monde économique bouge, évolue, fonctionne avec des exigences souvent tournées vers des performances accrues.

Cette économie de marché génère de nouvelles compétences pour la force de vente : après avoir migré de la vente de produit à la vente de solutions, la nouvelle évolution consiste à réussir le passage :

DE LA NÉGOCIATION COMMERCIALE
À LA NÉGOCIATION FINANCIÈRE

À ce titre le négociateur se transforme en partenaire, en véritable fabricant de valeur ajoutée, à l'affût de toute parcelle de niche de profit qui lui donnera un

avantage concurrentiel déterminant. Les pays économiquement émergents, notamment l'Europe de l'Est, la Chine et l'Inde, qui représentent plus de 50 % de la démographie mondiale, génèrent des taux de croissance proches de deux chiffres et forcent ainsi nos négociateurs à la compétence et à l'exigence !

Les négociateurs ont vu leur métier évoluer depuis les années 2000 du fait de la mondialisation. Ainsi, dès lors que l'art de la négociation commerciale est acquis, la nouvelle étape légitime de leur cursus sera dorénavant de parvenir à développer :

UNE CULTURE FINANCIÈRE !

L'objet de cette démarche est double

D'une part acquérir les fondamentaux du fonctionnement financier et fiscal des principales formes juridiques du marché français afin de réussir à créer de la valeur ajoutée et d'anticiper les objections financières.

D'autre part, réussir à orienter le client vers le meilleur outil de financement disponible face à sa situation opérationnelle. Ainsi, la négociation financière permet au négociateur de conserver sa marge par une argumentation concrète et de développer son retour sur investissement grâce à la connaissance des outils du financement.

Voyons plus en avant les principaux **concepts** à maîtriser. Comment utiliser un argumentaire spécifique en fonction de la structure juridique de votre client ?

Légende du tableau suivant :

R. M : Répertoire des Métiers
R.C.S : Registre du Commerce et des Sociétés
C.F.E : Centre de Formalités des Entreprises
S. A : Société Anonyme
E.U.R.L : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée.
S.A.R.L : Société à Responsabilité Limitée.
S.N.C : Société en Nom Collectif
C.G.I : Code Général des Impôts
B.I.C : Bénéfices Industriels et Commerciaux
I. R : Impôts sur le Revenu
IS : Impôts sur les Sociétés

Les formes juridiques de l'entreprise

	Entreprise individuelle	**S.N.C***	**E.U.R.L***	**S.A.R.L***	**S. A***
Constitution	Une seule personne majeure ou mineure	Deux au minimum, tous les associés sont commerçants	Un associé	De 2 à 50 associés	7 associés minimum
Capital	38 112,25 € minimum divisés en actions. Apports en nature, numéraire.	1 € minimum depuis août 2003. Apports en nature, numéraire. Apports en industrie.	Pas de minimum exigé.	Pas de minimum exigé.	Pas de minimum exigé.
Formalités	Inscription au R. M*	Constitution de la société au C.F.E* (dépôts des statuts, publications, etc.). Inscription au R M avec mention du gérant et transmission au R.C.S.*			Constitution de la société au C.F.E. Inscription au R. M avec mention du PDG + transmission au R.C.S.
Responsabilité	Le chef d'entreprise est responsable sur tous ses biens personnels.	Chaque associé est solidairement et indéfiniment responsable.	Les associés sont responsables dans la limite de leurs apports. Au-delà de leurs apports, s'ils ont fourni leur garantie personnelle. Gérant : responsable des fautes de gestion.		Les actionnaires, engagés dans la limite de leurs apports. Les administrateurs, responsables de leurs faits
Pouvoirs	Pouvoir de décision et de contrôle. Les assemblées d'actionnaires. Pouvoirs de direction : **P.D.G** et **Conseil** d'administration ou Directoire.	Le chef d'entreprise a tous les pouvoirs.	Pouvoirs de décision et de contrôle : **les associés au sein de l'entreprise. Pouvoirs de décision :** le gérant dans la limite fixée dans les statuts. Pour l'EURL l'associé unique cumule les deux fonctions.		Un ou plusieurs gérants vis-à-vis des tiers, pouvoir d'accomplir tous les actes de gestion dans l'intérêt de l'entreprise.
Régime fiscal	Impôt sur le revenu	Gérant majoritaire : IR Gérant minoritaire : IR Catégorie salaire		Possibilité d'opter pour l'IS*. Mais irrévocable	
	Rémunération des dirigeants : IR catégorie salaire	Transparence fiscale de la société. Chaque associé est imposé à l'IR* dans la catégorie BIC, au prorata des parts qu'il détient.	Transparence fiscale de la société. L'associé unique acquitte l'IR dans la catégorie BIC sur la totalité des bénéfices.	La société IS* 33 % + 10 % sur les bénéfices distribués et non distribués.	
Régime social	Régime des travailleurs non salariés, non agricoles. Pas de droit aux Assédic.			Gérant majoritaire : Comme un chef d'entreprise individuelle. Gérant minoritaire : régime général des salariés.	Régime général des salariés.

Quelles sont les principales valeurs à explorer pour réussir à construire votre argumentaire financier ?

Quelle est la politique patrimoniale concernant l'outil de production de notre client ?

Orientée sur l'autofinancement ?

Axée sur le financement par choix ? par nécessité ?

Quel est son secteur économique ?

Autant de questions auxquelles vous pourrez répondre par une analyse de l'actif immobilisé de sa liasse fiscale.

Quel est son cycle de production ? Comment le finance-t-il ?

Quels sont ses besoins en trésorerie liés au financement de son cycle d'exploitation courant ?

Est-il propriétaire ou locataire de son fonds ?

L'étude de l'actif circulant vous répond : le besoin en fonds de roulement (BFR) correspond au financement courant du cycle d'exploitation de l'entreprise. Autrement dit, c'est la somme des ressources nécessaire à l'entreprise pour fonctionner. Le BFR résulte ainsi du décalage qui existe entre les créances et les dettes.

Comment se porte la trésorerie de votre client ?

Indication forte quant au délai de règlement qu'il risque de vous négocier.

Jetez un œil sur la puissance de négociation qu'il représente vis-à-vis de ses clients par le ratio d'exploitation :

$$\frac{\textbf{Créances clients et comptes rattachés} \times \textbf{360}}{\textbf{Chiffres d'affaires TTC}}$$

Exprimé en jours, il mesure la durée moyenne de crédit accordé aux clients.

L'approche du passif stable vous permet de comprendre la structure capitalistique et les résultats développés par votre prospect ou client.

Quels sont ses actionnaires ? Ses filiales ? Ses réserves ? Et bien entendu, ses résultats présents et passés. À cet effet, les capitaux propres correspondent à l'intensité des efforts faits par les actionnaires soit sous forme d'apports, soit sous forme de bénéfices non prélevés et laissés en réserve. Les capitaux permanents sont constitués pour leur part des moyens financiers dont a disposé l'entreprise sur une assez longue durée pour assurer son financement. Ils s'obtiennent donc en cumulant les capitaux propres et les dettes à moyen et long terme.

Quelques axes de réponses tous disponibles sur des sites non spécialisés :

$\frac{\textbf{Ressources stables}}{\textbf{Actif immobilisé}}$	Mesure l'excédent des ressources stables sur l'actif immobilisé. Supérieur à 1, l'entreprise dispose d'un FR > 0.
$\frac{\textbf{Capitaux propres}}{\textbf{Ressources stables}}$	Évalue la structure du financement de l'entreprise ; plus il est élevé, plus l'entreprise dispose de capacité pour s'endetter.
$\frac{\textbf{Résultat net}}{\textbf{Chiffre d'affaires}}$	Ce ratio est à calculer en glissant sur plusieurs années et doit être comparé à la moyenne observée dans le secteur d'activité de l'entreprise.

Quel est l'état d'endettement et donc le niveau de sécurité que représente votre client avant de négocier avec lui un nouvel encours ? Quel est le délai qu'il s'octroie ou qu'il va négocier pour le règlement de ses fournisseurs ?

Optez cette fois ci pour le ratio suivant :

$\frac{\textbf{Fournisseurs et comptes rattachés} \times 360}{\textbf{Achats TTC}}$	Mesure la durée moyenne de crédits obtenus des fourbisseurs. Exprimé en jours, il doit être supérieur aux crédits clients pour assurer une trésorerie positive.

Comment fonctionne l'activité économique de votre client ?

Quel est son chiffre d'affaires ?

Comment et où fabrique-t-il sa marge ?

Quels sont ses principaux flux financiers ?

Quelle est la valeur ajoutée produite ?

Le *compte de résultat* opérationnel correspond davantage à la vie courante de l'entreprise que le bilan. Il regroupe effectivement l'ensemble des opérations qui se répètent chaque mois dans toute société : que ce soit des flux commerciaux, financiers ou exceptionnels. Le compte de résultat enregistre donc les flux alors que le bilan représente les stocks. Il traduit ainsi directement l'activité de l'entreprise. Les flux sont de deux natures : les flux d'entrée et les flux de sortie.

Il s'exprime en colonne ou en liste ; la présentation en liste met en évidence les différents résultats : le résultat d'exploitation, le résultat financier, le résultat exceptionnel et le résultat final, appelé résultat net.

Voici quelques définitions :

Le *résultat d'exploitation* est la capacité de la société à dégager des profits grâce à son activité courante.

Le *chiffre d'affaires* représente le score total réalisé par l'entreprise sur une période de référence, généralement de douze mois, appelé exercice. Le chiffre d'affaires se traduit donc par l'ensemble des opérations facturées par l'entreprise au cours de l'exercice ; ce chiffre est donc significatif et représentatif de l'évolution de l'activité de l'entreprise et ce par rapport à l'exercice précédent. Ainsi une augmentation à deux chiffres du chiffre d'affaires est signe d'une activité en forte croissance si l'on compare celle-ci à la croissance réalisée au niveau national qui sera situé pour 200 autour de 2,5 %. Cependant il ne faut pas confondre augmentation du chiffre d'affaires et croissance du bénéfice.

La *capacité d'autofinancement* permet d'exprimer la faculté financière dont dispose l'entreprise afin de financer sa croissance ; elle s'obtient une fois que l'entreprise a déduit de son chiffre d'affaires le coût d'achat de ses marchandises, ses charges de personnel et ses impôts divers.

La *marge brute* s'obtient en retirant du chiffre d'affaires le prix d'achat des marchandises. Mais la somme des prix d'achat n'est pas forcément significative car l'entreprise peut avoir puisé dans ses stocks par choix ou par nécessité afin de produire son chiffre d'affaires. Il ne faut donc retenir, pour le calcul de la marge brute que le total des achats consommés au cours de l'exercice.

Le *résultat financier* est très dépendant de l'endettement de l'entreprise ; plus celle-ci est endettée, plus ses charges d'intérêt seront élevées.

$$\frac{\textbf{Charges financières}}{\textbf{Chiffre d'affaires}}$$

Ce ratio est très important aux yeux des partenaires financiers. Il indique la manière dont l'entreprise gère et optimise sa trésorerie zéro.

Le résultat exceptionnel

Ce résultat reste peu significatif et marginal car, par définition, les éléments exceptionnels ne se reproduisent pas d'une année sur l'autre. Il permet cependant de vérifier que le résultat net positif n'est pas dû à un élément qui ne se reproduira pas l'année suivante !

Achat ou investissement ? Comment votre client souhaite-t-il financer son investissement ? Quels sont les principaux avantages de ces deux modes de fonctionnement ?

Quelques axes de réflexion :

Combien de temps me faudra-t-il pour récupérer mon investissement ? Est-ce une bonne opportunité en ce moment ? Serait-il possible de dégager davantage de profit par une source de financement externe ? Quel montant total va être dépensé ? Quand amortirons-nous notre dépense ? Quels sont les meilleurs moyens pour investir notre cash ?

L'achat sur fonds propres reste le mode de financement le plus ancré dans les mentalités des PME-PMI. Le sentiment de propriété, mentalité très latine, permet aux entreprises d'améliorer leur patrimoine, leurs actifs sans avoir recours à l'endettement.

L'intérêt principal de cette solution est simple : pas de montage financier complexe, ni de négociation avec un organisme financier ou une banque et une transparence totale des coûts induits. Cependant l'intérêt de cette stratégie va être remis en cause début 2005, notamment par l'application progressive des nouvelles normes internationales de comptabilité IAS/IFRS. Ces normes privilégient l'économique (l'utilisation du bien) sur la propriété du bien et souhaitent ainsi améliorer la transparence financière des entreprises dans tous les pays.

Le financement permet au négociateur entre autres de :

- proposer l'ensemble des services associés liés à son offre afin de déclencher la décision en sa faveur ;
- préserver sa trésorerie, sa capacité d'endettement et sa marge d'autofinancement ;
- réaliser sa volonté d'être propriétaire au terme du contrat ;
- valoriser l'efficacité permanente de l'outil de production par une évolution sans besoin de réinvestissement.

Quant au négociateur, l'utilisation du financement ne peut que lui procurer une multiplicité d'avantages commerciaux et financiers !

- Absence de délai de paiement, nuisible à son entreprise et au paiement de son salaire !
- Absence totale de risque lié aux impayés potentiels qui représentent en France 10 % du motif de liquidation d'entreprises.
- Rotation de ses placements plus rapide.
- Accélération du cycle de décision.
- Protection de son portefeuille face à la concurrence.
- Croissance de son chiffre d'affaires de 10 % en 3 ans.
- Vente d'un budget de fonctionnement et non plus d'investissement.
- Double rémunération, de son employeur et du leaser.

Ouverture aux marchés

Comme nous l'avons évoqué, l'économie de marché au sein de laquelle nous progressons, sans cesse plus exigeante, nous impose plusieurs nouveaux critères de fonctionnement.

- La raréfaction des différences pures produits en termes de valeur ajoutée spécifique.
- L'érosion des taux de marge et la migration des objectifs commerciaux vers un volume de marge mensuel ou trimestriel.
- Les services supplémentaires ou associés à apporter à nos clients sont de plus en plus significatifs, une sorte de *all inclusive* commercial ! Et sans augmentation liée de tarifs.

Dans cette optique, la montée en compétence financière entraîne la différenciation dans la négociation finale et permet aux vendeurs d'apparaître sous un nouvel angle : Conseil en matière de financement.

L'enrichissement acquis facilite la négociation avec un directeur financier, crédibilise l'analyse et facilite ainsi le maintien de quelques points de marge supplémentaire par une argumentation financière adaptée et judicieuse.

Vous bénéficierez par la même de la récurrence commerciale pour développer vos parts de marché sur un marché en faible croissance.

L'expertise des outils du financement permet un accroissement majeur du chiffre d'affaires des négociateurs sur un marché atone : jusqu'à 100 % de croissance en 36 mois !

Surtout, le maniement judicieux de ces techniques permet de transformer une négociation alors que le client ne dispose pas de suffisamment de ressources pour autofinancer le bien. C'est pourquoi, l'usage de l'écoute pro active est plus que jamais nécessaire au cours de la phase exploratoire afin de développer et maintenir l'intérêt du client jusqu'à l'argumentation.

Autant d'éléments sur lesquels le négociateur va orienter ses recherches afin de se donner davantage de chances de gagner, au sein de la même entreprise, avec les mêmes produits, les mêmes clients et le même secteur géographique.

Quelles sont à ce titre les évolutions et les enjeux du leasing ?

La loi sur le crédit-bail a été votée le 02 juillet 1966.

On assiste au développement du concept dans les années 1980, notamment grâce au financement des véhicules particuliers.

Le leasing peut s'appliquer à la quasi-exhaustivité des biens professionnels. Début 2004, la répartition était la suivante :

- 50 % pour les véhicules utilitaires et particuliers ;
- 17 % pour la bureautique et l'informatique ;
- 28 % pour des équipements de production : presse, machines-outils ;
- 5 % divers équipements.

Cet outil de financement s'applique à toutes les structures juridiques précédemment étudiées.

Selon l'ASF (Association professionnelle des crédits-bailleurs) le volume généré par le leasing représentait en France début 2003 quelques 19 milliards d'euros, pour plus de 800 000 opérations d'une valeur moyenne d'environ 23 000 euros.

Au niveau mondial, les principaux consommateurs de leasing sont :

- les États-Unis : 200 milliards ;
- l'Allemagne : 36 milliards ;
- le Royaume-Uni : 35 milliards ;
- l'Italie : 20 milliards.

Ces quelques chiffres montrent bien qu'avec l'utilisation de ces outils dans 30 % des besoins en financement des ressources des entreprises, ils deviennent incontournables dans le fonctionnement du tissu économique de notre pays.

À n'en pas douter, un négociateur capable d'avoir cette culture financière et qui saura la mettre au service de son argumentation disposera d'une vraie valeur ajoutée au regard de ses compétiteurs.

Savoir déjouer les tactiques d'achat

Même si ma conviction qu'une bonne négociation se construit avec deux acteurs animés d'un désir de solution gagnant-gagnant est tenace, il ne faut pas en déduire pour autant que la négociation est une aimable discussion de salon. Négocier n'a rien d'angélique ! Ainsi, parmi la panoplie de tactiques mobilisées par les acheteurs, certaines sont tout à fait manipulatoires.

Dans son ouvrage, *Négociation*, aux Éditions d'Organisation, Patrick Audebert-Lasrochas a recensé pas moins de 278 tactiques de négociation !

Voici quelques tactiques majeures utilisées par des acheteurs professionnels.

Le faux pivot (ou retournement)

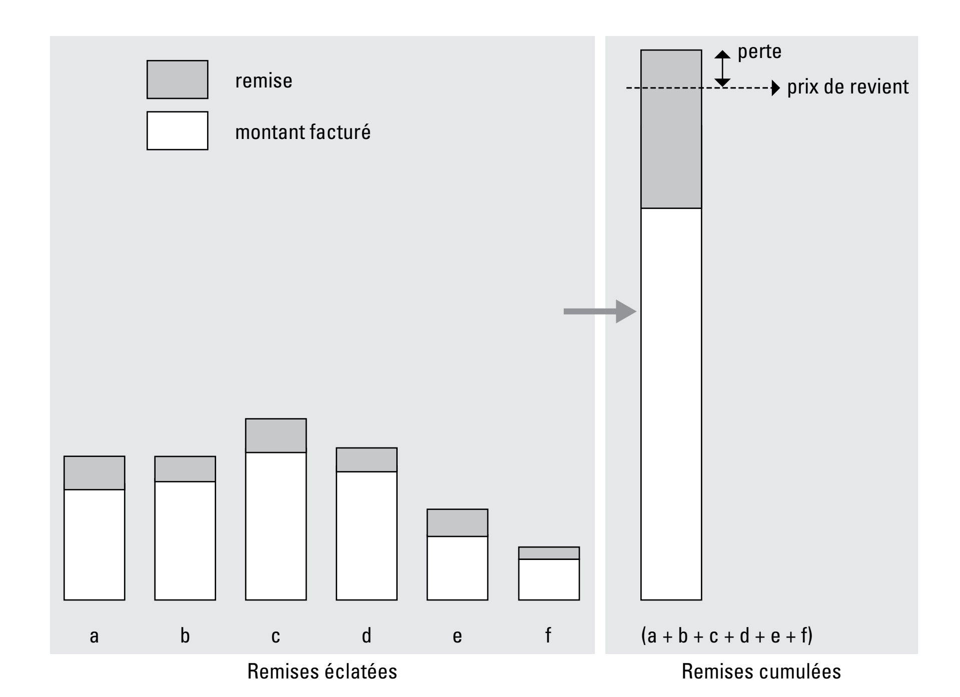
Objet : il s'agit d'entraîner son fournisseur à négocier sur des objectifs totalement secondaires (voire factices !), lesquels sont montés en épingle. L'acheteur va finalement (et volontairement) céder pour pouvoir être beaucoup plus exigeant sur son objectif principal, abordé ensuite.

Commentaire : cette tactique redoutablement efficace. Toutefois l'acheteur (démasqué) peut perdre sa crédibilité. L'acheteur peut se faire prendre à son propre jeu si c'est le fournisseur qui cède volontairement pour être plus rigoureux ensuite.

Le point par point (ou saucissonnage)

L'offre complète

Certains acheteurs professionnels pratiquent la technique « saucissonnage », c'est-à-dire qu'ils s'efforcent de décomposer un produit en de multiples sous-ensembles et négocient une remise ou un effort commercial pour chacun de ces sous-ensembles. Le fournisseur non avisé ne se rendra pas compte que la somme de ces petites remises représentera une concession commerciale énorme voire insupportable (au-delà du seuil de marge ! C'est donc une vente à perte !).



Il s'agit donc pour un bon négociateur d'intégrer l'ensemble des éléments de négociation pour :

- défendre sa marge ;
- ne pas négocier plusieurs fois (une fois pour le « principal » puis une (ou plusieurs) fois pour les accessoires.

Les services associés doivent donc être compris dans la négociation (frais de conditionnement, de contrôle, de transport, conditions de règlement, mise en service, formation du personnel utilisateur, etc.).

Combien de commerciaux oublient notamment d'intégrer les conditions de règlement et subissent l'imposition, par exemple, d'un « 90 jours fin de mois comme tous nos fournisseurs, d'ailleurs c'est stipulé dans nos conditions générales d'achat ! ».

Objet : l'acheteur va négocier thème par thème en évitant de les relier pour obtenir une suite d'accords partiels qui représenteront des avantages plus importants et plus facilement obtenus qu'un accord global (voir schéma du paragraphe valorisation).

Commentaire : cette tactique est encore plus efficace si l'acheteur verrouille les accords partiels obtenus, interdisant d'y revenir. Notons que cette tactique est consommatrice de temps et d'énergie et laisse peu de place à l'imagination, à la créativité, aux ouvertures.

Le paquet

Objet : cette tactique consiste à établir des liens entre les objets en discussion et à négocier sur ces ensembles ; par exemple, relier le prix à la qualité et aux conditions de règlement plutôt que de traiter ces trois points séparément comme dans le « point par point ».

Commentaire : cette tactique induit un climat coopératif. Elle est plus rapide et apporte de la fluidité et des marges de manœuvre.

L'élargissement

Objet : cette tactique consiste à sortir du strict cadre initial pour développer les enjeux, amplifier l'importance de la négociation et mettre ainsi le fournisseur dans des dispositions de plus grande générosité (appâté par des perspectives peut-être réelles mais parfois aléatoires).

Commentaire : cette tactique d'achat peut-être manipulatoire si l'élargissement est factice ou très positif si l'élargissement est réel et fondé. Faire preuve de discernement et collecter quelques garanties sera nécessaire au fournisseur.

Le bilan

Objet : un acheteur va dresser à chaque étape de la négociation un bilan entre le coût (maximisé) des concessions qu'il fait et des avantages (minimisés) qu'il reçoit en contrepartie. Fort de son bilan, il va alors réclamer à son fournisseur un équilibrage (c'est-à-dire un effort supplémentaire).

Commentaire : il s'agit d'une tactique d'achat efficace si elle est bien préparée car elle repose pour l'acheteur sur l'anticipation de contreparties avantageuses et acceptables.

L'offre concurrente idéale

Objet : un acheteur va solliciter différentes offres, organiser ces offres en différents postes et va repérer pour chaque compétiteur le ou les postes où son positionnement est optimal. Il va ensuite négocier à partir d'une offre artificielle composée des meilleurs postes émanant en fait non pas d'un mais de plusieurs concurrents.

Commentaire : approche très efficace si le fournisseur ne fait pas (là encore) preuve de discernement.

La solution provisoire ou exceptionnelle

Objet : certains acheteurs vont négocier des conditions particulières exceptionnelles.

- Ces conditions seront négociées pour une première affaire, mais ils réclameront les mêmes pour les suivantes !
- Une tranche de remise quantitative correspondant à un volume très supérieur ; le temps d'une montée en puissance qui ne viendra peut-être jamais !
- Contre une promesse de traiter d'autres affaires qui se traiteront peut-être avec d'autres compétiteurs !

Commentaire : l'expérience montre que ce qui est provisoire peut devenir définitif et que ce qui peut être fait une fois fait office de précédent et peut-être perpétué.

Les quatre marches

Objet : il s'agit d'une tactique alternative à quatre échelons (et non deux comme habituellement) présentée de façon progressive.

	Pour soi	Pour l'autre
Marche 1	Solution idéale mais irréaliste	Inacceptable (dramatique)
Marche 2	Excellente	Acceptable
Marche 3	Acceptable	Excellente
Marche 4	Inacceptable (dramatique)	Solution idéale mais irréaliste

Processus :

- le négociateur présente d'abord la marche 4 comme solution de pure forme mais d'emblée éliminée (parce qu'irréaliste) ;
- le négociateur profitera de la déstabilisation provoquée pour détruire par une argumentation négative la marche 3 ;
- il présentera ensuite la marche 1 qui sera éliminée pour les mêmes raisons que la marche 4 ;
- puis il argumentera de façon positive la marche 2 qu'il présentera comme un vrai compromis.

Commentaire : cette tactique d'affaiblissement met en évidence l'intérêt pour le fournisseur d'appréhender le circuit de décision.

Le bon et le méchant

Objet : le dit « méchant » positionne l'entretien de façon offensive et déstabilisante sans craindre la rupture. Le « bon » se positionne spécieusement en « allié » compréhensif et obtiendra par sa flexibilité des concessions importantes.

Commentaire : cette tactique de déstabilisation a plusieurs variantes.

- Les deux acheteurs sont présents en même temps ou se succèdent.
- Il peut aussi y avoir plusieurs « méchants » (le méchant financier, le méchant qualiticien, le méchant juriste, etc.) mais un seul « bon ».

Pour déjouer de telles tactiques inspirons nous de quelques préceptes de Richard Nixon :

« Toujours être prêt à négocier, mais ne jamais négocier sans être prêt. »

« Ne jamais prendre d'attitude belligérante, mais toujours être ferme. »

« Ne jamais abandonner unilatéralement ce qui pourrait servir de monnaie d'échange. »

« Ne jamais perdre la foi. »

Conseils utiles pour ne pas se faire lapider ses marges

Ne pas céder à la pression d'acheteurs qui demandent une décomposition détaillée du prix (matière, main d'œuvre, conditionnement, transport) ; c'est

comme s'ils vous demandaient votre marge ! Leur objectif est de repérer les surcoûts et d'exiger une rétrocession de la différence !

Savoir se « séparer » d'un chiffre d'affaires qui n'est pas en rapport direct avec son cœur de métier. Je me souviens d'un client qui contestait le prix proposé, notamment la part dédiée au transport ; en lui proposant de venir enlever la marchandise ou d'organiser le transport (ce qu'il accepta), je pus préserver mes marges sur les produits. En réalité, deux enlèvements plus tard il nous demanda de nous charger de la livraison au coût initial !

Savoir diversifier ses interlocuteurs pour avoir des appuis moins mobilisés par le prix.

Comprendre les rôles de tous les acteurs directs et indirects :

- les prescripteurs : ils définissent le besoin ;
- les utilisateurs : ils sont souvent consultés ;
- les conseillers : ils ont un pouvoir d'influence ;
- les négociateurs : ils sont les interlocuteurs privilégiés des fournisseurs ;
- les juristes : ils rédigent le contrat ;
- les financiers : ils analysent l'impact de l'achat ;
- le décideur : il exerce un rôle d'arbitrage ;
- le signataire : on ne le rencontrera peut-être jamais ;
- les influenceurs indirects : les concurrents, les autres services du fournisseur, les clients de nos clients.

Puis imaginer les objectifs de chacun.

Repérer les autres motivateurs (autres que le seul prix) permet de défendre ses marges (voir SONCAS) :

- la sécurité : votre solution rassure, offre des garanties supérieures, la sécurité a un prix !
- la praticité : votre solution est simple, fonctionnelle, facilitante ; le confort a un prix !
- l'innovation : votre solution est avant-gardiste, novatrice, originale, la nouveauté a un prix !
- la valorisation : votre solution va mettre en valeur votre client, va flatter son ego, l'image a un prix !
- la confiance : votre comportement inspire confiance, les affaires précédentes vous ont donné du crédit, la confiance a un prix !

Ne pas oublier d'intégrer le poste « conditions de règlement » dans le périmètre de négociation.

Je me souviens de ce commercial, qui, à l'issue d'une âpre négociation, obtint enfin l'accord de son interlocuteur ; celui-ci se vit invité à signer le contrat, ce qu'il fit, mais, en biffant la mention « paiement comptant », pour la remplacer par « paiement à 60 jours, le 15 du mois suivant » ! Notre commercial essaya bien de lutter en évoquant ses conditions générales de vente, mais son client lui opposa ses conditions générales d'achat non négociables !

Ne pas tomber dans le piège de « on coupe la poire en deux ». L'acheteur mesure l'importance des concessions qu'il obtient en fonction de la difficulté qu'il rencontre à les obtenir.

Vous pouvez être plus cher si vous êtes capable de livrer dans un délai plus rapide et que celui-ci est une composante majeure.

Conclure vite n'est pas toujours la meilleure tactique car l'urgence exerce une pression croissante sur le client et non sur le fournisseur, et cette pression va réduire les exigences du client. Bien entendu, d'autres paramètres (la pression d'un concurrent, par exemple) peuvent nécessiter une tactique inverse et inciter à conclure rapidement.

Gérer le cas particulier d'un rapport de forces déficitaire

De nombreux acheteurs professionnels avant de recevoir un nouveau fournisseur s'informent du CA de l'entreprise qu'ils s'empressent de diviser par le montant représenté par le potentiel de commandes, ils déterminent ainsi l'indice de dépendance. C'est dire l'importance du rapport de forces dans une négociation. Toutefois, même s'il est évident qu'une PME est moins vulnérable lorsque son CA est réparti sur un nombre conséquent de clients, il ne faut pas condamner pour autant celles dont le CA repose sur quelques « locomotives ». Alors comment fidéliser ses plus grands clients, comment défendre ses marges et ses positions dans un contexte où le rapport de forces est déficitaire ?

À quelles conséquences s'expose le dirigeant s'il laisse un grand client prendre conscience de sa position de force dans les relations acheteur/vendeur ?

Le client va accroître son niveau d'exigence et réclamer de plus en plus d'avantages.

Le client aura tendance à considérer tous ces avantages et privilèges qui lui sont consentis (s'ils ne sont pas valorisés) comme un dû.

Le client peut considérer son fournisseur comme un sous-traitant et dicter ses conditions voire s'immiscer dans sa gestion.

L'asymétrie des pouvoirs entre le client (donneur d'ordres) et le fournisseur (« offreur » de produits et de services) va être déséquilibré au point de constituer une réelle menace pour les marges du fournisseur qui peut s'en trouver affaibli.

Jusqu'où faut-il aller dans les concessions accordées à ce grand client ?

Même s'il est de bon ton de considérer que tous les clients sont égaux, qu'il n'y a pas de petits clients, il n'est pas choquant d'accorder à son plus grand client des égards particuliers. Témoin, la multiplication des cartes Privilège, Gold, First Class, VIP ou Premium destinées à choyer ses meilleurs clients.

Alors jusqu'où aller ? C'est une question de seuil, et c'est à chaque dirigeant de se fixer ses limites et de s'y tenir. En effet, il n'y a pas de réponse universelle, tout dépend des opportunités ou des risques du marché, de son positionnement par rapport à la concurrence. Une fois que ce seuil est atteint il faudra savoir dire « Stop ! ». Et pour cela il existe des garde-fous comme le prix-marché, surtout s'il est étayé par une décomposition du prix attestant de coûts incompressibles (les concurrents se heurteront aux mêmes contraintes !) Observons que ce n'est pas parce qu'un fournisseur dit « Stop ! » que la rupture sera consommée ! Il peut s'agir d'un acheteur qui exerce une pression destinée à s'assurer des meilleures conditions.

Pour déterminer le juste niveau de remises ou de concessions et par conséquent le seuil de rupture, le dirigeant peut utiliser un outil familier aux « marketeurs » : le SWOT. Il pourra ainsi considérer d'un côté ses forces et ses opportunités et de l'autre ses faiblesses et ses risques.

Alors à quoi peut ressembler le SWOT d'un fournisseur vis-à-vis d'un client « lourd » ?

Forces : Réactivité ; capital confiance ; maîtrise du dossier ; qualité des relations.	Faiblesses : marges réduites.
Opportunités : développement lié aux propositions réalisées ; position privilégiée pour capter les opportunités.	Risques : vulnérabilité liée au niveau de dépendance ; cible privilégiée des concurrents.

Si, de façon réductrice, on considère que l'on trouve à droite de ce tableau des motifs de crainte, on constate à gauche matière à être optimiste et une réelle incitation à défendre ses marges.

Comment fidéliser un grand client ?

Il s'agit ni plus ni moins pour un fournisseur de se rendre incontournable !

- Par une réalisation irréprochable des produits ou services exécutés, par un strict respect voire un dépassement du cahier des charges.
- Par une hyper-réactivité. Ainsi chaque appel, chaque courrier, chaque demande émanant d'un tel client deviennent de fait prioritaires. Il s'agit donc d'une vraie disponibilité, d'une vraie proximité.
- Par un comportement à la fois rigoureux et flexible et ce dans une juste proportion car l'excès de rigueur (rigidité) et l'excès de flexibilité (laxisme) seront préjudiciables.
- En capitalisant sur ses atouts. Ainsi, l'un d'entre eux est la parfaite connaissance de son client (sa culture, son organisation, ses spécificités, ses usages, etc.)
- En fondant ses relations sur de multiples interlocuteurs pour s'appuyer sur de véritables « supporteurs » qui exerceront en interne consciemment ou inconsciemment une influence positive sur le ou les décideurs.
- Par un comportement proactif. En effet, la réactivité est nécessaire mais insuffisante dans un contexte aussi spécifique. Un fournisseur leader se doit d'être force d'anticipation, d'être force de proposition. On ne peut être leader et suiveur !

- Par un comportement novateur, créatif, imaginatif. Il s'agit d'inventer de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouveaux développements. Ceux-ci seront acceptés ou refusés mais même dans ce dernier cas il en restera toujours une image de fournisseur-entrepreneur…
- Par un comportement facilitateur. Assister son client en lui offrant des prestations de confort que ne pourront peut-être pas se permettre nos concurrents.

Alors pour rester sur une note optimiste, observons que si un client accepte de confier à un fournisseur des commandes représentant une part aussi significative de son CA, c'est qu'il y trouve aussi son compte. Ainsi le gagnant -gagnant prôné en négociation n'est pas un vain mot !

Savoir rédiger une proposition écrite

Que ce soit sur support papier ou sur support électronique, la proposition écrite est traçable, à ce titre elle nécessite un soin accru de la part de son auteur qui rappelons-le engage sa personne, mais aussi son entreprise.

Les avantages de la proposition écrite

Avant tout, il est nécessaire d'insister sur la complémentarité entre l'oral et l'écrit. Les deux modes de communication sont nécessaires et présentent des avantages. Ceux de la communication écrite sont les suivants :

- la communication écrite est pérenne, « les paroles s'envolent, les écrits restent » ;
- la communication écrite est fiable, l'information orale peut être déformée ;
- la communication écrite est précise, l'oral se prête davantage à la dispersion ;
- la communication écrite est engageante, impliquante, un engagement oral peut être volatile, un engagement écrit est traçable (« Vous me le confirmerez par écrit ! ») ;
- la communication écrite est source documentaire, elle permet la fourniture de schémas, d'annexes, de tableaux en amont d'une négociation ou de compléments ou d'illustrations en aval ;

- la communication écrite permet pour son destinataire le recul et la réflexion qui pourra digérer des informations techniques, technologiques ou intellectuelles plus facilement qu'en écoutant son interlocuteur ;
- la communication écrite permet la démultiplication des destinataires, notamment l'atteinte de destinataires que l'on ne rencontrera jamais.

La préparation d'une proposition commerciale

Il convient de se poser (et d'y répondre !) des questions clés.

- Quel but, quelle finalité j'attends de cette correspondance ?
- Quelle stratégie vais-je développer pour parvenir à ces objectifs ?
- Quels sont les faits ?
- Quel est l'historique des relations ?
- Dans quel contexte le destinataire va en prendre connaissance ?
- Qu'attend-il ? Qu'a-t-il envie de lire ?
- Quels sont les autres destinataires ou lecteurs potentiels que celui à qui je l'adresse ?
- Quels arguments vais-je développer ?
- Quelles preuves vais-je mobiliser pour crédibiliser mes arguments ?
- Quels sont mes concurrents ?
- Quelle est ma valeur ajoutée par rapport à ceux-ci ? Pour ce faire, élaboration d'un SWOT = forces, faiblesses, opportunités, risques.
- Parmi les informations collectives (en interne et en externe) quels sont les éléments-clés que je vais valoriser dans ma proposition ?

Le courrier d'accompagnement

De la même façon qu'un curriculum vitae est accompagné d'une lettre de motivation, une proposition commerciale sera accompagnée d'un courrier. Celui-ci va présenter le plan de la proposition mais également la valoriser en termes de conformité aux attentes, de motivation, d'optimisation du cahier des charges, d'affirmation des compétences. Il est important car il va donner le ton, il va conditionner la première impression du lecteur.

L'architecture de la proposition commerciale

Toute proposition commerciale doit être structurée. Sa charpente peut s'inspirer de l'architecture d'une négociation selon un processus en sept étapes.

Le contexte – la situation actuelle

Il s'agit de décrire l'environnement, le cadre. Même si nous pensons que c'est inutile car familier au destinataire, il est important de lui démontrer notre connaissance, notre appropriation.

La problématique – les attentes

Il convient de démontrer notre parfaite compréhension des attentes, besoins, motivations, insatisfactions éventuelles (et leurs conséquences). Une simple description sera insuffisante, c'est une analyse que nous devrons produire. Cette étape est capitale car un déficit de compréhension mettra en péril le bien- fondé de la proposition.

La (ou les) solution(s) proposée(s)

L'usage de propositions alternatives est habile notamment en cas de décideurs multiples (qui n'ont pas les mêmes critères de choix). Ils opteront pour des versions peut être différentes mais émanant d'un même fournisseur.

L'argumentation

Il est impératif de mettre en valeur les avantages (ce que procure l'usage du produit ou du service à tous leurs utilisateurs) et les bénéfices (les avantages dédiés au destinataire de l'offre) de la (ou des) solution(s) proposée(s). Les arguments seront assortis de preuves (documents, références, démonstration).

Le chiffrage

Il devra être, soit détaillé (si le cahier des charges le précise) soit global (le coût d'une solution et non le prix de x produits). Il intègrera les engagements réciproques. Si le cahier des charges mentionne un budget, faire observer le respect ou l'optimisation de celui- ci. Le chiffrage sera assorti d'une période de validité.

Le planning

Le planning de mise en place de la solution proposée est une demande très impliquante qui permet :

- de rassurer le client (tout est organisé, planifié, le fournisseur est prêt !) ;
- de démontrer notre motivation ;
- de l'impliquer dans ce calendrier.

La conclusion

Elle sera établie dans un esprit d'invitation à l'action, d'engagement.

Quelques règles à respecter

La règle des 10 « C »

La proposition commerciale respecte 10 règles développées dans le tableau suivant.

Conforme	Conformité au cahier des charges, conforme aux enseignements des entretiens précédents, conforme aux engagements pris.
Cohérente	Cohérence avec la culture, l'image de l'entreprise.
Concise	Elle doit être synthétique. Les détails seront réservés aux annexes ou à l'oral !
Compréhensible	La proposition peut être lue par d'autres lecteurs (voire décideurs !) que le destinataire désigné, lesquels n'ont pas forcément le même niveau technique, par exemple.
Concrète	Une proposition commerciale doit être opérationnelle et non philosophique.
Compétente	Elle doit traduire une image de professionnalisme.
Complète	Pas d'esquive ni d'impasse. Le destinataire doit pouvoir trouver les réponses à toutes ses interrogations.
Claire	Une proposition doit être servie par une présentation valorisante et une syntaxe accessible.
Conviviale	Ne pas sous-estimer la dimension humaine.
Commerciale	Le dixième C est contenu dans le titre (proposition commerciale). Cela signifie qu'une proposition commerciale doit persuader, convaincre, fédérer, et toutes les tactiques de négociation seront mobilisées à l'écrit.

L'esprit solution

La rédaction d'une proposition commerciale doit traduire un esprit solution. Pour ce faire, quelques conseils :

- exprimer la volonté d'aboutir en utilisant le présent et le futur (bannir l'imparfait et le conditionnel). Le présent parce que c'est le temps de l'action, le futur parce qu'il projette le lecteur dans la situation à venir qui devient en quelque sorte certaine et non hypothétique. Ainsi par exemple : « Vous pourriez avoir tel avantage… » (hypothétique) deviendra « Grâce à… vous pourrez bénéficier de… » (certain) ;
- privilégier les verbes d'action et utiliser délibérément une terminologie positive (performance, efficience, engagement, démonstration, efficacité, etc.).

L'esprit partenarial

- User sans modération du vocable « ensemble ». Ce mot est associatif, impliquant, il véhicule une image de partenariat.
- La notion du gagnant-gagnant s'applique aussi à l'écrit. La proposition commerciale doit faire apparaître les bénéfices réciproques.

L'esprit d'implication

Par l'usage de pronoms appropriés.

- Le « vous » doit être privilégié ; le destinataire doit se sentir concerné, désigné, impliqué, reconnu.
- Le « nous » est réservé au savoir-faire de l'entreprise (« Nous sommes spécialistes en… »).
- Le « je » sera utilisé pour valoriser son implication personnelle (« Je ne manquerai pas de… »).
- Le « on » est à proscrire ; il est beaucoup trop impersonnel.

Par l'usage d'une terminologie appropriée (garantie, contrat, engagement, etc.). S'agissant d'engagements, évoquer la notion d'engagements réciproques.

L'esprit de précision

En privilégiant les faits et en excluant les opinions.

En mentionnant des chiffres, des noms, des dates.

En privilégiant les constats et les analyses au détriment des avis et des suppositions.

Le sens de l'appropriation

Par l'usage de la terminologie voire du jargon ou de citations du destinataire. Cela démontrera notre sens de l'adaptation, de la personnalisation. Le destinataire se reconnaîtra dans la proposition qu'il recevra et qui lui semblera ainsi familière.

Les pièges à éviter

L'usage de lettres-types. Chaque proposition mérite d'être réellement personnalisée, reliée à un entretien physique ou téléphonique ou à un courrier précédent.

Tout le vocabulaire imprécis (éventuellement, à peu près, environ, dans les meilleurs délais, etc.). Il est préférable de chiffrer, de quantifier à chaque fois que c'est possible.

La terminologie négative (problèmes, difficultés, obstacles, réclamations, plaintes, etc.). Ainsi par exemple, « pour répondre à votre réclamation » deviendra « pour prendre en compte vos observations ».

L'usage de « fourchettes » car le destinataire ne retiendra que la position la plus avantageuse pour lui. Ainsi par exemple, « nous nous engageons à vous livrer dans un délai de 4 à 6 semaines », le client retiendra 4 semaines. Ou encore « nous pouvons concéder une remise de 6 à 8 % », le client réclamera 8 %.

Les phrases (pourtant classiques) du type : « Voici notre meilleure offre pour la fourniture éventuelle de… ». Si le terme « meilleure » est pris à la lettre, le destinataire peut considérer que cette offre n'est pas négociable donc définitive, ce qui privera son auteur d'une possibilité de contre-proposition ou d'ajustement éventuel (manque évident d'assertivité).

La critique frontale ou le dénigrement de la solution en place, celle que l'on veut remplacer. En dénigrant cette solution, on critique en même temps celui qui l'a choisie, c'est-à-dire peut-être le destinataire de notre offre !

Astuces et conseils supplémentaires

La co-signature

Apposer une seconde signature (celle d'un directeur commercial, d'un directeur technique ou d'un dirigeant de l'entreprise) va à la fois donner du poids à la proposition et valoriser son destinataire.

La remise en main propre

Chaque fois qu'elle est possible (disponibilité, importance de l'enjeu, distance, etc.) la remise en main propre est conseillée. C'est une tactique permettant de se donner une opportunité de la commenter donc de l'argumenter et peut-être de lever une interrogation ou une objection, de la personnaliser, de s'assurer de sa bonne réception et aussi de la valoriser et de se démarquer des concurrents qui opteront pour une transmission plus classique, mais beaucoup plus impersonnelle. Par là même, on peut optimiser son pouvoir d'influence et dans certains cas on peut même envisager, si l'on constate un ajustement nécessaire, de reprendre sa copie qui n'était alors qu'un projet.

AVOIR LA CULTURE INTERNATIONALE

La dimension internationale fait partie du cahier des charges des grandes entreprises à l'égard de leurs commerciaux. La pratique (*a minima*) de l'anglais est nécessaire, mais pratiquer une ou plusieurs langues est certes nécessaire mais insuffisant. L'appropriation de la culture du pays est une nécessité. À cet égard, Roger Perrotin, auteur de *L'entretien d'achat* aux Éditions d'Organisation, apporte des réponses pertinentes dont le tableau suivant qui en est extrait.

Tableau récapitulatif des caractéristiques comportementales relatives à cinq pays

Pays	Utilisation du temps	Utilisation de l'espace	Le discours
États-Unis	On traite les affaires sur le champ ; le temps c'est de l'argent. On modifie facilement ce qui était prévu initialement.	La notion de territoire n'est pas formalisée. On fait facilement abstraction de l'entourage lors d'une discussion avec un interlocuteur.	Est très analytique (direct et peu cérémonial).
Japon	Très structuré et méthodique, on a tendance à globaliser. L'agenda est tenu avec précision et on s'en tient à l'ordre du jour.	On est très formaliste sur la proximité pour mettre à l'aise les protagonistes. Le centre du local est très privilégié, que ce soit professionnellement ou dans le lieu d'habitation.	Est subtil et indirect. On cultive l'art du détour.
Allemagne	On ne fait qu'une seule chose à la fois et avec méthode. On s'en tient à l'ordre du jour.	On a un sens très développé de la territorialité. Le désordre et l'intrusion sont intolérables (par exemple, une porte ouverte).	Est très analytique (direct et peu cérémonial).
Grande-Bretagne	Il faut impérativement créer une « ambiance » pour traiter une affaire ; le temps passe au second plan. On modifie facilement le plan prévu.	On ne personnalise pas l'espace et le phénomène d'intrusion existe peu.	Est varié et modulé en amplitude pour ne pas gêner.
Italie	On globalise et les affaires sont traitées dès la confiance obtenue.	On a le sens de la propriété mais on vit assez bien dans le désordre.	Est vivant très détaillé et imagé.

Tableau récapitulatif des caractéristiques comportementales relatives à cinq pays

Pays	Prise de décision	Type de réaction cherchée	Mode pour convaincre	Comportement social
États-Unis	La décision est préparée en groupe mais les pouvoirs sont donnés au négociateur.	Relation à court terme Recherche de l'affrontement	Très concret et démonstratif, le négociateur américain ne s'implique jamais personnellement mais fait appel au rapport de force.	Centré sur les résultats, le négociateur américain se préoccupe peu de ce que l'on pense de lui. Les problèmes émotionnels sont sans importance.
Japon	Elle est prise par consensus de l'ensemble du groupe concerné.	Relation à court terme Mise en sécurité par la confiance mutuelle Recherche du compromis	Modestie Respect et valorisation de l'autre sans flatterie Patience	Sauver la face est impératif, même pour l'adversaire.
Allemagne	Le négociateur délégué ne peut s'écarter de règles et procédures très strictes.	Relation à court terme Conciliation	Très concret et analytique (il faut des preuves pour convaincre)	Rigueur et pragmatisme
Grande-Bretagne	La décision est prise par le négociateur délégué.	Court ou long terme suivant l'enjeu Recherche de bonne relation	Sentimental Contournement et brouillage de cartes	Recherche une bonne ambiance. Fait confiance. Aime rire.
Italie	La décision est prise par le négociateur délégué.	Court ou long terme suivant l'enjeu Recherche d'une relation de confiance	Sur-argumentation Dialectique vivante Débats animés	Il faut sauver la face à tout prix ; c'est une question d'honneur. Il est émotif et sentimental.

TROISIÈME PARTIE

SAVOIR PROFITER DES OPPORTUNITÉS DE PROGRESSER

7 Les enseignements de la pratique

La remise en cause et l'auto-évaluation

La remise en cause : plus qu'une nécessité, un état d'esprit

La notion de remise en cause est fondamentale et nécessaire. Elle peut être volontaire ou imposée. En effet, un négociateur n'a pas le choix. C'est un métier ou chaque entretien est unique, a sa valeur d'enseignement et l'analyse objective des forces et faiblesses doit être permanente, et encouragée. Combien de réunions commerciales n'ont pour seul but que de comparer les résultats aux objectifs et combien de managers s'adressent à leurs commerciaux sur le mode de : « Tu dois… », « Il faut… », en oubliant l'essentiel, c'est-à-dire la mise en commun des expériences du terrain. Il est primordial en cas d'insuccès d'en repérer les causes (pour ne pas les reproduire), mais aussi en cas de succès d'en analyser les facteurs déterminants (pour les perpétuer).

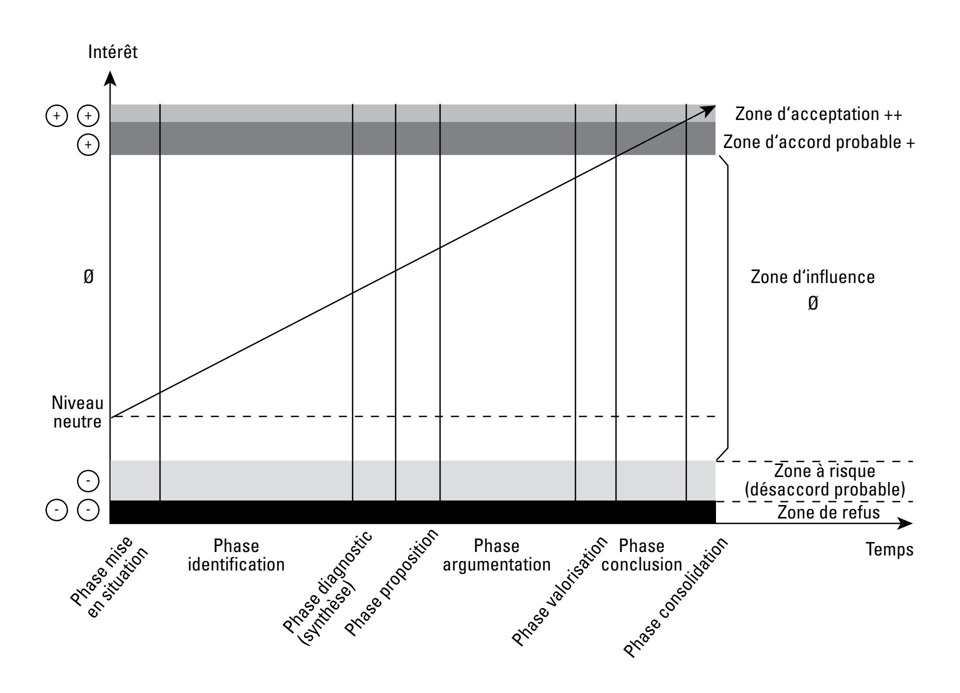
Évaluation et auto-évaluation

Voilà un exemple de *debriefing* possible ainsi qu'une grille d'évaluation qui peut être utilisée par le négociateur. Cette même grille peut bien entendu être utilisée comme outil d'auto-évaluation.

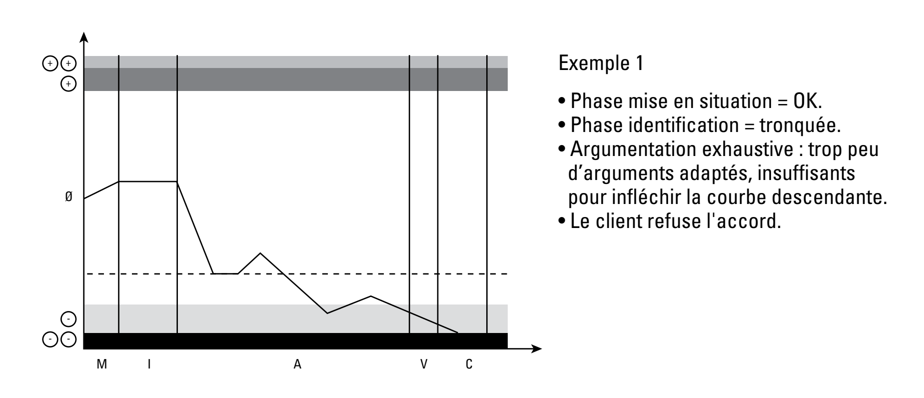
Auto-évaluer sa démarche	
1. Préparation Connaissance du dossier Qualité des supports (fond et forme)	
2. Phase de mise en situation Climat de confiance, atmosphère positive Présentation réciproque (homme + entreprise) Notification de la visite Ordre du jour (réciprocité)	
3. Phase d'identification Variété et ordonnancement des questions Pertinence du questionnement Richesse et variétés des informations collectées Validation compréhension (reformulation)	
4. Phase de diagnostic Sélection et reformulation des attentes clés Contrôle – validation	
5. Phase de proposition Adaptée (affirmée ou suggérée) Claire et explicite	
6. Phase d'argumentation Connaissance du produit/service Exploitation des informations collectées Sélection pertinente des arguments clés Présentation d'avantages et de bénéfices Apports de preuves Évaluation de l'impact positif de chaque argument	
7. Phase de valorisation Offre globale (prix, conditions, services associés) Équité et réciprocité des concessions Accord explicite et contrôlé	
8. Phase de conclusion Le moment opportun Respect du processus (sélection/reformulation/conclusion) Résultat obtenu (commande, RV, engagement)	
9. Phase de consolidation Remerciement (confiance ou temps accordé) Orientation et étape suivante Image positive (homme et entreprise)	
10. Traitement des objections Identification des objections Prise en compte et traitement appropriés Validation – contrôle Ancrage	

Auto-évaluer son « comportemental »	
1. Présentation Présentation adaptée Tenue ajustée	
2. Expression orale Élocution fluide Rythme adapté Intonation variée (relief) Volume juste	
3. Non-verbal Regard franc Gestuelle adaptée Postures synchronisées	
4. Écoute active Parole client respectée. Pas de coupure Prise de notes sélective Attention portée au client	
5. Empathie Compréhension Adaptabilité Dialogue réel et harmonieux Réels échanges	
6. Attitude positive Dynamisme, enthousiasme Imagination, créativité Comportement vivant Esprit d'initiative	
7. Crédibilité Assertivité Cohérence Pertinence Force de conviction	

Diagramme d'analyse d'entretien



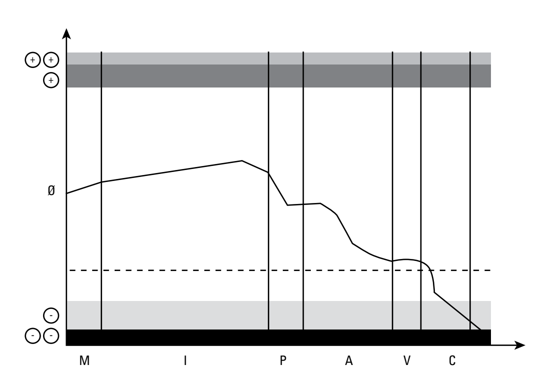
Exemples d'analyses d'entretien



Exemple 1

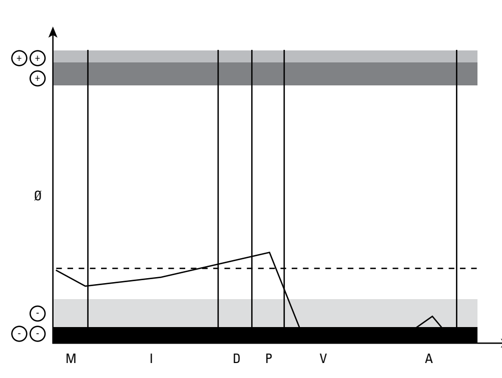
- Phase mise en situation = OK.
- Phase identification = tronquée.
- Argumentation exhaustive : trop peu d'arguments adaptés, insuffisants pour infléchir la courbe descendante.
- Le client refuse l'accord.

Exemples d'analyses d'entretien *(suite)*



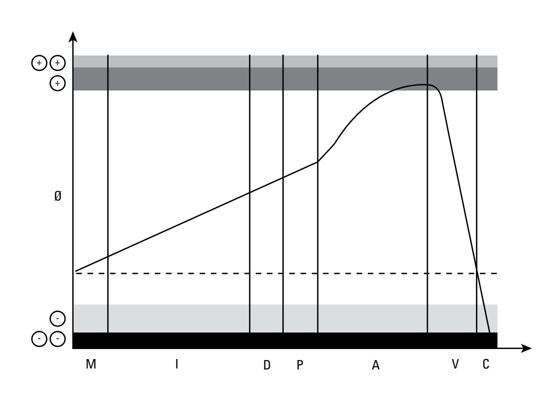
Exemple 2

- Phase mise en situation = OK.
- Phase identification = OK.
- Il manque une synthèse à l'identification.
- Le commercial n'exploite pas son identification : la proposition n'est pas adaptée et l'argumentation n'est pas convaincante.
- Le client refuse l'accord.



Exemple 3

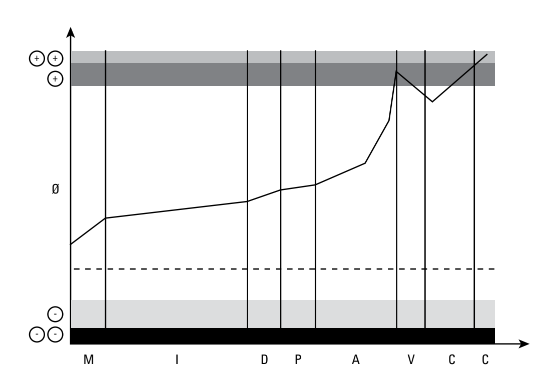
- Phase mise en situation = mauvaise.
- Phase identification = OK.
- Le diagnostic reprend bien les attentes du client…
- La proposition semble intéresser le client.
- Mais le client entraîne le fournisseur sur le prix avant l'argumentation… ce prix est estimé trop cher et l'argumentation qui suit n'est pas suffisamment performante pour sortir de la zone à risque et le moindre argument « inutile » engendrera un refus.



Exemple 4

- Tout se passe très bien… jusqu'à la conclusion.
- Un commercial qui ne conclut pas au bon moment sur-argumente et il sort de la zone d'accord probable.
- Le client hésite… puis entre en zone de désaccord et… refuse.
- Quel gâchis ! L'acceptation était acquise.


Exemples d'analyses d'entretien *(suite)*



Exemple 5

- Phase mise en situation = OK.
- Identification, diagnostic et proposition = OK.
- Argumentation performante.
- Le client est refroidi par le coût mais reste proche de la zone d'accord grâce à la qualité des étapes précédentes et la qualité de la conclusion fera le reste et l'accord est obtenu.

Le marketing direct au service du négociateur

Pour aborder ce sujet, j'ai fait appel à Jean-Marie Lagache, dirigeant et fondateur de Picardie Conseil, call-center comptant parmi ses références notamment GAN-SWISS LIFE- PSA, mais également consultant en management commercial et class-manager de l'école des conseillers financiers de La Poste à NEGOCIA.

Voici son approche du marketing direct : où ? Quand ? Comment ?

Outil d'aujourd'hui et de demain ? Serpent de mer surgissant à la moindre difficulté d'expansion ou vecteur essentiel de communication ? Nous devons avouer que le marketing direct est en fait un peu tout cela. Ses qualités en font un outil efficace et à la portée de tous, mais l'exigence de la maîtrise paralyse parfois son utilisation. Loin des grands utilisateurs que sont la VPC et le commerce en ligne sans doute vous demandez-vous par quelle facette devrez-vous aborder votre nouvel allié.

Vous avez pris rendez-vous avec un nombre de prospects significatif. En avez-vous rencontré la plupart ? Avez-vous planifié les relances inéluctables et analysé votre premier bilan ? Celui-ci atteint rarement vos espérances premières et vous avez songé à accroître votre puissance de feu par d'autres moyens. Contacter plus de monde, nourrir votre vivier d'affaires en cours, qualifier vos cibles par où commencer. Tel est l'objet du marketing direct.

Le fichier

Se procurer un fichier est une opération souvent complexe et toujours coûteuse si elle n'est précédée d'aucune réflexion en amont concernant :

- l'identification de la cible souhaitée ;
- les moyens les plus simples possibles de trouver cette information ;
- la réelle capacité en temps et en effectif dont on dispose pour effectuer le suivi de cette opération ;
- l'adéquation de notre offre aux attentes présumées de nos destinataires ;
- l'antériorité de notre fichier, qui, contrairement aux grands crus, vieillit vite et mal.

On a coutume de dire que le meilleur fichier est le vôtre, cette affirmation prendra tout son sens au fil de votre prospection, dont pas une seule information ne devra être laissée pour compte. En l'instant nous gardons l'hypothèse d'un départ au point 0 dont vous ferez une belle réussite.

Sachez qu'il existe des organismes vendeurs de fichier tels que Conso Data Claritas, La Poste, les Chambres de Commerce, etc. Des organismes loueurs comme la VPC qui vous donneront accès à leur base de données 1, 2 ou 3 trois fois et vous factureront chacun d'entre eux, attention, des destinataires mystères y figurent et toute tentative de tricherie sera identifiée et punie par quelques espèces sonnantes et trébuchantes supplémentaires.

Le mailing

N'envoyez que ce que vous pourrez relancer ; le message miraculeux aux retombées magiques ne nécessitant aucune autre intervention doit demeurer blotti au cúur de vos fantasmes ! Le texte élaboré brillant, relevant plus de la dissertation que de la volonté d'intéresser pourra aisément rejoindre l'oubli afin de laisser place aux messages pertinents. Lesquels ?

Ceux qui prendront en compte les nouvelles habitudes de lecture de nos contemporains leurs attirances, leurs rejets, le volume grandissant des missives se bousculant dans leurs boites aux lettres. La presse a depuis longtemps intégré ce changement en modifiant sa mise en page en donnant la priorité aux articles courts agrémentés d'illustrations de photos en s'adaptant en synthèse au zapping ambiant.

La première épreuve à franchir pour le mailing est celui de sa simple lecture, car, beaucoup rejoindront la corbeille sans avoir été extrait de l'enveloppe. Cette enveloppe porteuse de vos espoirs devra donc user de tous les artifices pour provoquer le désir d'en savoir davantage. Elle pourra jouer sur son format, sa couleur, sa personnalisation son mode de distribution, ouvrir ci et là des fenêtres de personnalisation « Lettre destinée à monsieur Ö ».

Cette adaptation n'est pas systématiquement liée aux moyens dont elle dispose, jugez plutôt :

Une grande banque française voulait adresser une invitation destinée aux agriculteurs retraités les invitant à se rendre à leur agence la plus proche afin de leur présenter de nouvelles raisons d'augmenter leur volume d'épargne chez elle.

Grand renfort de moyens, mailings luxuriants, plaquettes publicitaires quadricolores représentant des paysages de rêve et bien peu de résultats.

Pendant ce temps, une de leur responsable d'agence, armée de simples papiers à en tête, d'enveloppes blanches, d'un stylo, et de sa bonne volonté, rédigeant elle-même, le texte suivant :

« Bonjour monsieur, madame,

Je souhaite vous rencontrer pour affaire vous concernant

Votre conseillère »

L'enveloppe était écrite à la main et rappelait un temps où la lettre portait l'ensemble de notre communication. Elle obtint 67 % de réponses et laissa sur place les perspectives les plus optimistes.

Cette dame avait mis parfaitement en adéquation le message avec la cible son contenu avec les attentes de ses destinataires. La relance de votre mailing doit idéalement être réalisée à J + 3 de la date d'envoi de celui-ci, avant c'est trop tôt après on a déjà oublié.

Le télémarketing

Décrié par les uns, lui reprochant de perturber le monde du travail, leurs brefs instants de loisir à des heures inciviles et choisi par tous les autres pour :

- qualifier leurs bases de données ;
- prendre des rendez-vous avec leurs clients ou leurs prospects ;
- faire des appels de courtoisie ;
- réaliser des enquêtes ;
- accueillir et optimiser leurs réceptions d'appels ;
- et bien d'autres choses encore car vous découvrirez sans aucun doute d'autres applications.

Quels sont les ratios habituellement constatés ?

Vous ferez ou ferez faire environ 20 appels par heure ; 6 à 7 contacts argumentés dont vous extrairez en moyenne 4 qualifications ou 1 rendez-vous.

Ces ratios seront minorés de 20 à 25 % en région parisienne

Comment s'y prendre ? Les professionnels vous diront que la phase amont d'une campagne de télémarketing, détermine plus de 50 % des résultats de celle-ci.

La préparation comporte un coût fixe annuel par point de vente de… € HT, soit… € TTC comprenant :

- l'import du fichier sur notre logiciel…………… ;
- création des argumentaires ;
- la mise en place des masques informatiques (modèle d'import) ;
- la mise en place des états ;
- la création du tableau synthétique trié (rendez-vous, autres) ;
- la réalisation des bilans intermédiaires ;
- l'envoi journalier par e-mail des accords et rendez-vous ;
- la formation des télé conseillères ;
- les tests et essais enregistrés ;
- la mise sous pli et l'envoi des confirmations de rendez-vous (hors frais de port) ;

Ces ratios obéissent à la logique suivante :

Introduction – 1
Bonjour, je suis………………et je souhaite m'entretenir avec le responsable ou le directeur. Si absent ou indisponible : « à quel moment puis-je le rappeler ? » Noter, remercier, Congés

Sensibilisation au rendez-vous – 2
M………… , du cabinet………. souhaite vous rencontrer…… afin de vous présenter nos services en vous permettant de bénéficier d'un audit gratuit, et vous présenter notre Multirisque Entreprise spécialement adaptée à votre profession. Cette période de l'année plus calme est propice à cette réflexion. Quand pensez-vous ?

Proposition de rendez-vous – 3
Je vous propose, d'en discuter de façon plus détaillée à l'occasion d'un rendez vous. Existe-t-il un moment dans la semaine qui vous arrange pour le rencontrer ? Si oui, enchaîner carte 5. S'il y a une objection, traiter l'objection.

Concrétisation positive, rendez-vous – 4
Vous êtes plutôt disponible en début de semaine ou en fin de semaine ? Je vous propose donc le………. à…… Vous rencontrerez M…………… Votre adresse est bien…. Je vous rappelle notre numéro de téléphone si vous souhaitez nous joindre entre temps… Parfait ! J'ai bien noté que M………. se rendra chez vous le……à….H. Vous l'avez noté de votre côté ? Je vous remercie du temps que vous m'avez consacré et je vous souhaite une excellente journée/soirée. Au revoir M/Mme……….

Objections

L'anticipation des réponses aux objections.

Concrétisation négative – 5
Très bien, je comprends. Sachez que nous restons à votre disposition. Je vous rappelle nos coordonnées si vous changez d'avis. M. est à votre disposition au n° suivant : Numéro de Téléphone Je vous remercie de votre accueil et je vous souhaite une bonne journée/soirée. Au revoir M/Mme……

Je n'ai pas le temps – 6
Je comprends. Notre objectif n'est pas de vous faire perdre du temps mais vous permettre d'être bien informé pour prendre vos décisions en toute connaissance de cause et de vous faire profiter d'un audit très intéressant et gratuit. Pour cela, il est utile que vous en parliez avant avec M……. lors d'un prochain rendez-vous. On convient d'une date ?

Question technique – 7
C'est une question intéressante qui ne relève pas de ma compétence. Le mieux serait de pouvoir en discuter avec M…… Je lui transmets votre question pour qu'il puisse vous rappeler et vous apporter une réponse précise. Quand êtes-vous le plus facilement joignable ? (En aviser l'agent).

Envoyez-moi une documentation – 8
Mieux qu'une documentation, M…………. se propose de réaliser avec vous une étude globale de vos besoins. On convient d'une date ?

J'ai déjà un contrat mis en place – 9
Je suis persuadé(e) que vous avez pris les précautions essentielles pour votre entreprise mais il s'agit là de réaliser une approche globale de vos risques et de profiter des conseils de spécialistes. Si oui : proposition de rendez-vous (enchaîner 4 et 5). Si non : auprès de quel assureur ? Si l'interlocuteur ne souhaite pas répondre dire que c'est à des fins statistiques.

Puis vient l'heure des bilans. Que mesurer ? (citer les différentes rubriques) puis donner l'exemple d'un tableau rempli.

Opérations	Bilan Patrimonial	Transporteurs prospects	Total
Cibles confiées	6282	107	**6389**
Non traité	3154	46	**49**
Injoignables	13	2	**15**
Absents	791	8	**799**
Faux n° tél.	148	4	**152**
Doublon	41	0	**41**
Refus de dialogue	849	16	**865**
Hors cible	7	0	**7**
Déjà concurrence	10	2	**12**
Pas d'argent	4	0	**4**
Déjà contacté…	8	2	**10**
À recontacter	434	20	**424**
Déjà	40	0	**40**
Litige	2	0	**2**
Envoi doc	3	0	**3**
Barrage secrétaire	51	0	**51**
Contactera	16	0	**16**
RDV Agence	12	0	**12**
RDV Domicile	29	0	**29**
RDV Lieu de travail	70	6	**76**
Sans N° tél.	532	1	**533**
Ne correspond pas	65	0	**65**
Refus RDV modifié	3	0	**3**

Région	**……………........**
Opération	**Action…..........**
Date opération	
Totale fiches fournies	6282
% de fiches traitées à date	49 %

Fiches traités	**3098**	**% sur fiches traitées**
Accord RDV (1)	111	3,58 %
Contactera agent et/ou à Rec/Agent (2)	450	14,53 %
Refus de RDV (3)	859	27,73 %
Refus de répondre (4)	51	1,65 %
Déjà client (5)	40	1,29 %
Absent	791	25,53 %
À la retraite (7)		0,00 %
Litige………(8)	2	0,06 %
Hors cible (9)	60	1,94 %
Stop action (10)	0	0,00 %
Injoignable (11)	13	0,42 %
Doublon (12)	41	1,32 %
Sans n° de tél. (13)	532	17,17 %
Mauvais numéro (14)	148	4,78 %

Fiches traités	**3098**	**% sur fiches traitées**
Contacts argumentés (1+2+3)	1420	45,84 %
Autres contacts (4 à 11)	957	30,89 %
Faux contacts (12+13+14)	721	23,27 %

Contacts argumentés	**1420**	**% sur constats argu.**
Accord RDV	111	7,82 %
Refus de RDV	1557	109,65 %
À recontacter par agence	450	31,69 %

Heure de production	
Contacts argumentés à l'heure	
Accords RDV à l'heure	

	Date	Rendez-vous	Refus	Recontacter	Contacter à…	Déjà	Déjà eu contact	Refus sur rappel	Rendez-vous sur rappel	Injoignables	Contacts argumentés	Faux n°	Contacts cadrans	Nombre heures appels	Ratio RDV/CA
semaine	**1**	34	304	181	31	8	13	39	8	32	646	34	680	70	5,15 %
	2	47	304	155	35	7	18	43	5	30	644	12	656	54	8,07 %
	3	46	319	178	37	8	20	51	6	25	690	21	711	70	8 %
	4	47	329	158	34	21	16	40	9	23	687	25	712	70	8 %
	Total	174	1256	682	137	42	67	173	26	110	2667	92	2759	274	7,49 %

Quel est l'avenir du télémarketing ?

Il est celui d'un média unique dans sa capacité de résultats (de 4 à 30 % de la cible utilisée) car aucun média n'est capable d'obtenir de telles performances, unique par la souplesse de sa mise en œuvre (une campagne est susceptible d'être modifiée à tout moment), unique par son interactivité car il permet de mesurer à chaque contact établi la pertinence du message initial et de le modifier le cas échéant.

Téléphiles téléphobes ?

Là encore, Jean-Marie Lagache nous apporte son témoignage d'expert :

« Derrière nous doivent demeurer les campagnes d'appels agressives laissant des destinataires conscients d'avoir été dérangés à des fins uniquement mercantiles, pour la simple raison qu'ils figuraient sur un fichier vieillissant.

J'ai en mémoire cette personne âgée de 90 ans relancée par un plateau de télémarketing mandaté par son assureur afin de lui proposer une réduction sur une assurance automobile.

Cet assureur lui témoignait ce jour là l'indifférence totale dans laquelle il la traitait, ne la considérant que dans les limites de son pouvoir d'achat.

Nous sommes loin dieu merci, de cette caricature de communication, sans doute parce que la législation s'est montrée de plus en plus sévère avec les acteurs peu scrupuleux, également parce que des professionnels, se sont

engagés à rédiger ensemble un code de déontologie, mais surtout parce que la relation client à distance, se doit pour être efficace, de s'imprégner des préceptes suivant :

- qualifier jusqu'à l'extrême la base de données ;
- séduire, sans tenter d'imposer inutilement ;
- construire la rentabilité d'une campagne autour de la fidélisation en abandonnant le *one shot* ;
- substituer l'action « chirurgicale » aux méthodes dépassées de balayage aveugle d'un fichier. »

L'organisation commerciale, facteur d'optimisation

Pour un négociateur, l'organisation doit être considérée non pas comme une fin mais comme un moyen. Plus particulièrement un moyen au service de l'efficacité : une meilleure organisation = plus de temps, donc plus de négociation, et donc plus de résultats.

Pour aborder ce sujet, j'ai fait appel à un expert, Marc Lelièvre, qui exerce ses talents auprès d'entreprises telles que HP, FRAIKIN, AIR FRANCE, TPS, SAGE, etc. ainsi qu'auprès de grandes écoles de commerce et d'ingénieurs. Voici son approche de l'organisation commerciale.

Définition

L'action du commercial est rarement isolée, elle s'inscrit dans l'action globale de l'entreprise orientée vers l'atteinte de ses objectifs. Le rôle du commercial est de gérer au mieux les potentiels : produits, marchés, entreprises, afin de saisir un maximum d'opportunités. Au-delà de la réalisation de quotas, l'entreprise attend de son commercial qu'il témoigne d'un réel esprit marketing par la remontée d'informations concrètes et exploitables sur son environnement. Le marketing souligne un certain nombre de principes. S'adaptant aux contraintes de l'environnement, la politique et la stratégie commerciale s'inscrivent dans la politique globale de l'entreprise, avec comme objectifs majeurs :

- la satisfaction client ;
- la recherche constante de productivité/rentabilité/efficacité.

De par ses conséquences et les coûts qu'elle engendre, la relation client phase essentielle de la vente doit donc être parfaitement encadrée :

- en amont : par une préparation adaptée ;
- en aval : par un suivi rigoureux.

La préparation et le suivi deviennent de plus en plus exigeants et impliquent une organisation et des méthodes de contrôle plus rigoureuses.

De plus, l'efficacité et la productivité du commercial dépendent de plusieurs facteurs :

- ses compétences produits/services ;
- ses compétences relationnelles (techniques de vente et de négociation) ;
- ses compétences organisationnelles ;
- sa capacité à réaliser des performances ;
- sa volonté de les réaliser.

La sectorisation

Les circuits de distribution

En fonction du nombre d'intermédiaires, on parle de circuits longs, courts ou directs.

Un circuit long peut faire intervenir plusieurs intermédiaires :

Producteur → grossiste → détaillant → consommateur

Un circuit court peut faire intervenir ces intermédiaires :

Producteur → détaillant → consommateur

Quant au circuit direct :

Producteur → consommateur

Le rôle des membres composant un groupe décisionnel d'achat

À qui dois-je vendre ?

L'acheteur n'est peut-être pas l'unique décideur dans le processus d'achat. À ce titre, plusieurs participants au processus d'achat peuvent intervenir et influencer le déroulement de la vente.

L'initiateur

Individu ou entité qui remarque que l'on peut résoudre un problème ou apporter des « plus » en se procurant un produit ou un service. Exprime un besoin.

Le prescripteur

Exerce une influence sur le processus d'achat. Positionnement formel ou informel, interne ou externe.

Le décideur

Il détient le pouvoir réel en ce qui concerne l'approbation d'un achat ou la sélection d'un fournisseur. Doivent être localisés au niveau des organigrammes formels et informels.

L'utilisateur

Utilise ou bénéficie du produit ou du service. Important quant à l'évaluation du produit, du service, du fournisseur.

L'acheteur

Mandaté pour négocier avec le commercial. Son pouvoir est à déterminer suivant l'implication de la décision et la composition du groupe décisionnel d'achat si celui-ci intervient dans le cycle.

Diagnostic du secteur

Éléments généraux

La première étape d'une stratégie de vente est la définition et la sélection des marchés cibles.

La segmentation d'un marché est la division d'un marché hétérogène en groupes distincts et significatifs, appelés segments, dont les besoins, les comportements d'achat ou les composants sont suffisamment semblables pour faire :

- soit l'objet d'une même offre produit/service ;
- soit l'objet d'une stratégie identique.

Analyse de la clientèle

L'analyse qualitative de la clientèle nécessite le choix de critères permettant de classifier le client suivant différents niveaux d'importance. Cette classification n'est pas exclusivement liée au CA ou à la marge dégagée par le client. Des

critères marketing ou stratégiques doivent être intégrés. Cette analyse est le préalable à l'organisation commerciale du commercial et indispensable à sa productivité.

Plus le client est important, plus il mérite de visites.

Analyse des coûts et rentabilité

Cette analyse nécessite une organisation permettant de collationner tous les coûts directs occasionnés par le client : préparation, démarche commerciale, suivi. Les coûts indirects peuvent êtres intégrés soit précisément, soit par unité de charge avec clé de répartition.

Étude de pénétration

- Par type de clientèle.
- Par valeur décroissante des clients.
- En nombre de clients.
- En rapport avec le potentiel de CA.

Potentiel de développement

Estimation du marché potentiel et prévision des ventes. La première démarche que doit faire le commercial est d'évaluer son marché potentiel afin de prévoir une estimation de ses ventes futures.
Le gestionnaire de compte commence par collationner toutes les informations sur son environnement :

- historique ;
- information démographique (population, nombre de prospects, nombre de clients) ;
- information économique (PIB, situation économique d'un secteur géographique ou d'une activité
- Informations diverses : concurrence, etc.).

Le marché potentiel d'un commercial représente les ventes prévues d'un produit ou d'un service sur l'ensemble de son marché sur une période déterminée.

Les ventes potentielles du commercial correspondent à une part de ce marché qu'il peut raisonnablement espérer atteindre.

Les prévisions des ventes en CA, ou nombre de produits, représentent l'estimation des ventes faite par le commercial, résultante de son action face à ce potentiel.

Quel est le potentiel d'une entreprise ?

Nous l'avons dit, le portefeuille regroupe l'ensemble du potentiel constitué des clients et prospects.

L'identification du potentiel se fait en fonction de chaque gamme de produit/service.

On distingue plusieurs niveaux de potentiels :

- Le potentiel théorique :
  il se détermine en dehors du contexte marché et des priorités définies par l'Entreprise. C'est l'ensemble des entreprises, professions libérales, associations ou artisans de son secteur géographique. Il suffit de prendre un fichier exhaustif de ces entités pour le constituer ; par exemple, les « pages pro », le fichier INSEE, le Kompass sont souvent utilisés.
- Le potentiel utile :
  il comprend les clients et les prospects intéressants à travailler en fonction des opportunités et des axes marketing.
- Le potentiel efficace :
  ce sont les affaires réellement exploitables sur le moment ; celles qui peuvent engendrer du CA à court, moyen ou long terme.

Potentiel accessible du distributeur ou du client final

Pour diverses raisons, mise en concurrence, sécurité, le client peut estimer préférable de travailler avec plusieurs fournisseurs. Dans ce cas, l'objectif est de maintenir sa position, voire de l'améliorer au détriment de ses concurrents.

Une telle démarche nécessite un investissement qui ne peut être justifié que si le potentiel de développement théorique est réellement un potentiel accessible :

- Quelle est l'évolution prévisible du potentiel du client ?
- Parmi ces concurrents quels sont les plus vulnérables ?
- Quelle est la stratégie fournisseur du client ?

Identification du Potentiel

Objectifs :

- connaître le client ;
- répertorier les inconvénients des solutions concurrentes en place ;
- évaluer la faisabilité des prévisions de vente des commerciaux.

Potentiel de visite

Même lorsque le face-à-face avec le client est considéré comme essentiel dans l'activité globale du commercial,

*on constate qu'il y consacre rarement plus de **30 % de son temps** **et plus généralement de 15 à 20 %**.*

En divisant ce temps réellement opérationnel pour l'activité « visite » par le temps moyen d'une visite, on obtient le potentiel réel du nombre de visites du commercial.

Coût d'une visite

Ce coût est le résultat du coût annuel de fonctionnement du commercial divisé par le nombre de visites.

Le coût de fonctionnement du commercial intègre les charges directes et indirectes : salaire, charges, frais, quote-part du coût de l'encadrement, de la secrétaire, etc.

D'un point de vue économique, tout investissement doit être appréhendé par rapport à son potentiel de retour sur investissement.

Le coût des visites doit donc être couvert par un CA moyen généré par visite.

Gestion du temps

Le potentiel temps est réparti suivant les différentes activités du commercial. Nombre de tâches effectuées par ce dernier sont valorisées en unité de temps par leur fréquence et projeté sur une année : visite, déplacement, téléphone, devis, propositions, réunions, reporting, diverses tâches administratives, etc.

Mesures correctives

Tâches non indispensables à supprimer ou à transférer.

Activités surdimensionnées par rapport à leur importance.

Activités à regrouper pour une meilleure efficacité.

Manque de temps à consacrer aux tâches essentielles.

Aménager des séquences de temps dédiées aux urgences de façon à pouvoir gérer les priorités.

Déterminer les priorités en fonction d'un réel retour sur investissement.

Pour mieux gérer son temps, le commercial doit transformer :

- ses objectifs généraux en objectifs particuliers ;
- ses objectifs annuels en objectifs journaliers.

Pour planifier son temps, le commercial doit :

- analyser l'ensemble de ses activités, les qualifier et les quantifier ;
- analyser leur degré d'importance et leurs fréquences ;
- enfin planifier ses activités du quotidien à leur échéance la plus lointaine.

À défaut, il s'expose à ne traiter à terme que les urgences, alors qu'une bonne organisation et gestion du temps doivent lui permettre de gérer les priorités.

Impact des critères de segmentation sur l'efficacité commerciale

Critères	Avantages	Inconvénients
CRITÈRE GÉOGRAPHIQUE	Insertion locale Simplicité Connaissance de la concurrence locale Coûts des déplacements	Risque de privilégier tel ou tel marché ou type d'entreprise Difficulté à travailler aussi efficacement sur les différents marchés ou entreprises Difficultés à obtenir une polyvalence produits Éloignement éventuel/siège
GAMMES DE PRODUITS	Compétence produits des commerciaux	Plusieurs commerciaux visitent un même client Coûts des déplacements
TYPE DE MARCHÉ (vertical market)	Adaptation aux comportements d'achat	Multiplicité des marchés et de leur taille Coûts des déplacements Risque fort/motivation du commercial si marché en crise
TAILLE DES ENTREPRISES (Grands comptes/mass market par exemple)	Suivi particulier du potentiel CA Possibilité de progression de carrière pour les commerciaux	Démotivation éventuelle des commerciaux mass market Coûts des déplacements
CLIENTS/PROSPECTS	Fidélisation clients Pénétration du marché	Démotivation éventuelle des commerciaux prospects Difficulté à homogénéiser objectifs et salaires

En réalité, du fait qu'aucun critère n'est parfaitement adapté, les entreprises mixent les critères. Le critère géographique est très souvent utilisé comme base de segmentation puis de découpage des zones de vente entre les commerciaux.

L'organisation de l'activité du « commercial »

Rappel des missions

Le rôle du commercial doit être concret. Pour accomplir une mission, il faut réaliser un certain nombre de tâches, elles-mêmes susceptibles d'être éclatées en plusieurs éléments. L'objectif du commercial est de qualifier ces différents éléments, de déterminer le degré de compétence nécessaire, et d'accroître ainsi sa performance quant à l'accomplissement de ces tâches.

Organisation des visites

Conduit à visiter des clients nombreux et variés sur des zones géographiques parfois étendues, le commercial manque de temps. Savoir organiser ses visites est une étape importante de l'organisation commerciale qui doit intégrer :

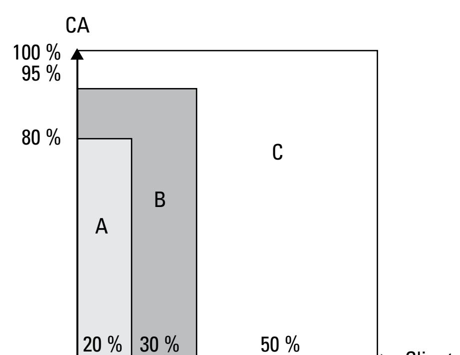
- le coût important des visites ;
- le temps limité dont dispose le commercial ;
- le besoin de disponibilité d'esprit dont il doit faire preuve, face au client ;
- la nécessité d'être réactif face aux situations nouvelles.

La cadence des visites

Différentes approches sont proposées afin de déterminer la fréquence théorique de visites pour chaque client. Il convient d'abord de sélectionner les différents critères d'analyse utilisés :

- le CA réalisé ;
- la marge dégagée ;
- le potentiel de CA ;
- le positionnement stratégique ;
- le positionnement de la concurrence ;
- la fréquence des visites actuelles ;
- la fréquence de visites idéale pour ce type de client.

Cette analyse confirme souvent la loi de Pareto :



80 % du CA sont réalisés par 20 % des clients.

Ces clients méritent naturellement toute l'attention du commercial, mais il ne faut pas négliger les 80 % restant car si les visiter coûte très cher et rapporte peu, certains d'entre eux sont porteurs à terme de CA conséquents.

Une autre démarche permet en utilisant ces mêmes critères de donner à chacun d'eux une importance relative en termes de pourcentage, puis d'établir pour chaque critère une grille d'appréciation permettant de traduire ce positionnement en nombre de points. À chaque plage de note obtenue correspond une fréquence de visite idéale.

Cette approche permet aussi de comparer et de répartir l'effort de vente entre les différents types de clients, et aussi de comparer l'effort de vente global théorique à l'effort de vente potentiel et disponible du commercial. Un rééquilibrage par approche successive en fonction du temps disponible et du niveau de priorité des clients permet une planification des visites sur le calendrier annuel.

Mise au point des visites

Ciblage du portefeuille et des visites

	Clients acquis (fidèles)	Clients à risque (peu fidèles)	Prospects évolutifs pour vous	Prospects acquis à la concurrence
Fort potentiel	A	B	B	C
Faible potentiel	B	C	B	C

Ce tableau permet de classer nos clients/prospect selon le potentiel et l'effort de vente. Pour être plus efficace, on peut ajouter un segment « Moyen potentiel ». Il conviendra ensuite de mettre en place les actions propres à chaque catégorie, en fonction des priorités déterminées.

A : priorité 1

B : priorité 2

C : priorité 3

Il s'agit d'un exemple à adapter aux spécificités de votre stratégie de couverture.

Type clientèle	CA/produit	Marge/produit	Taux de Marge	CA après vente	Importance de la référence	Risque si perte	Difficulté de pénétration
Grandes entreprises segment A	++	+	-	++	++	--	--
Middle market segment B	+	+	+	+	+	-	-
Mass market segment C	=	=	++	=	-	++	+

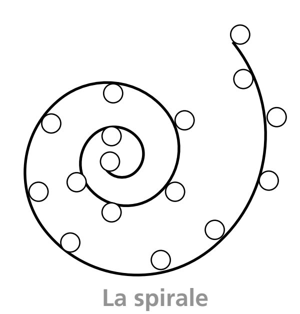
Définition du territoire

Le territoire du commercial représente son marché potentiel, sa mission consiste donc à développer le volant d'affaires sur le territoire de vente qui lui est confié. Ce territoire peut être déterminé par un secteur géographique ou par un groupe de clients sélectionnés suivant certains critères. Déterminer des territoires de vente a pour objectifs de :

- rechercher une meilleure efficacité ;
- cibler une action marketing ;
- contrôler précisément les performances ;
- analyser spécifiquement les problèmes rencontrés ;
- contrôler les coûts ;
- analyser les rendements liés au potentiel et à la charge de travail qui en découle ;
- déterminer les quotas de vente.

Les techniques d'organisation des visites

Les visites en spirales



La spirale

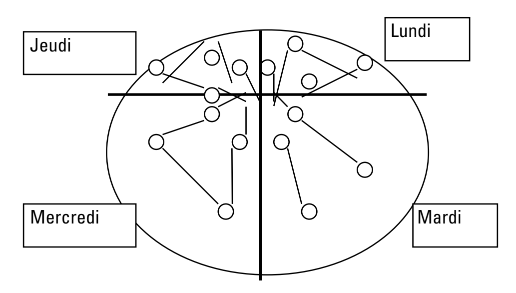
Le commercial balaye son secteur en cercles concentriques ou en spirale.

Les +: le secteur est bien balayé quand la population de clients à visiter est homogène.

Les –: le commercial doit résider au centre de son secteur. Le nombre de kilomètres parcourus devient vite important. La fréquence de visites doit être la même pour l'ensemble des clients.

Les visites en trèfle

Le commercial tourne chaque jour dans un quart géographique et repasse tous les soirs par son entreprise.



Le commercial rentre chaque soir, les visites journalières sont réalisées sur un quart du territoire.

Les +: les autres activités du commercial sont réalisées chaque jour; peu de frais annexes, notamment pas de frais de séjour; balayage du secteur systématique.

Les –: fractionnement du territoire en secteurs homogènes ; kilométrage parfois important ; le bureau doit être au centre du territoire ; le secteur ne doit pas être trop étendu.

Si le territoire est beaucoup plus étendu, celui-ci peut être découpé en secteurs beaucoup plus nombreux sous forme de marguerite.

Les visites en zigzag

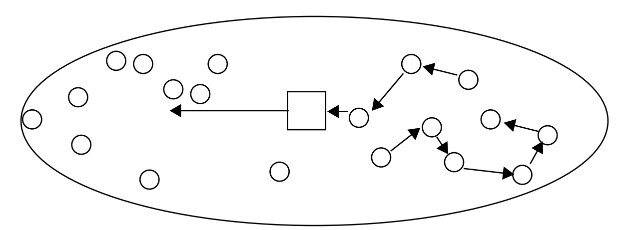
Le commercial détermine un axe et un lieu où il commence ses visites, puis visite ses clients sur le chemin du retour en se déplaçant de part et d'autre de cet axe.

Les +: limite le temps de déplacement du commercial ; le déplacement aller peut se faire en dehors des heures de visite.

Les –: frais de séjour si cette option est requise.

De manière à limiter le parcours par rapport au zigzag, il est possible de déterminer une route courbe ou enveloppe incluant l'axe déterminé.

Les visites par zonage



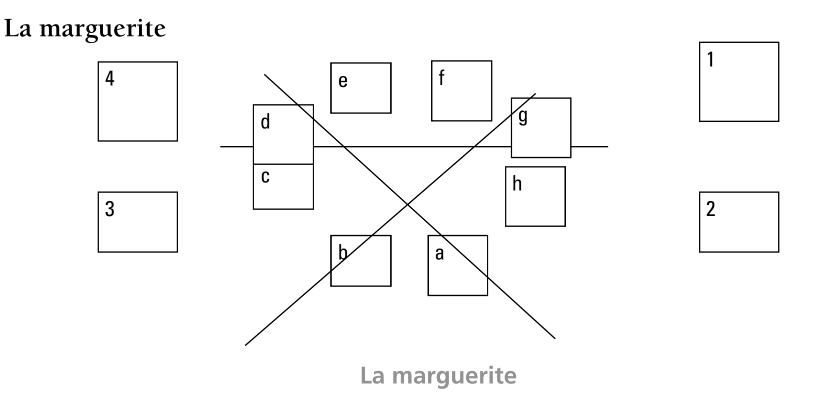
La ligne droite et les zones

Le commercial se rend directement dans une partie de son secteur dans laquelle se trouvent beaucoup de clients et tourne à partir de cette nouvelle base. Il détermine des gisements de visites suivant des critères homogènes et organise ses visites sur chaque zone.

Les +: possibilité de déterminer chaque zone suivant des critères propres ; optimisation de la qualité des visites suivant les critères retenus ; maîtrise du kilométrage.

Les –: zonage du secteur pas toujours aisé ; bonne adéquation du profil commercial avec le segment de clientèle déterminé.

La marguerite



La marguerite

Le commercial balaie chaque jour un sous-secteur (a, b, c…) situé dans une zone donnée. La rotation se fait entre les zones 1, 2, 3, 4 quel que soit le secteur ce, qui fait qu'il balaie l'ensemble de son secteur.

Les + : les mêmes que pour le trèfle, mais la marguerite permet de couvrir des secteurs plus importants, d'autant plus que a, b, c d peuvent être des sous-secteurs ou des tournées dans le même secteur.

Les – : les mêmes que pour le trèfle, mais la marguerite résout en partie le problème de la taille du secteur.

À utiliser lorsqu'il faut balayer régulièrement le secteur (et qu'il y a beaucoup de problèmes exceptionnels à régler) dans un secteur assez grand et/ou avec une clientèle abondante.

En complément de ces apports de Marc Lelièvre, je propose au lecteur une méthode de gestion de son portefeuille destinée à répertorier ses cibles et à en suivre leur évolution, outil destiné en outre à permettre de fiabiliser ses prévisions.

La méthode VEDONCS

Étape 1 : identification des 7 niveaux

Vivier	Je liste parmi les raisons sociales qui me sont affectées, celles sur lesquelles je vais investir du temps. Je cible.
Etude	En phase de préparation, je vais pré-qualifier ces cibles en collectant le maximum d'informations sur le dossier avant de prendre rendez-vous.
Diagnostic	J'ai obtenu un rendez-vous qui m'a permis de qualifier le dossier et de déterminer une problématique à solutionner.

…/…

Offre	J'ai remis ou adressé une offre, donc une solution en réponse à la problématique du client.
Négociation	J'argumente, je valorise, je défends mes marges… je négocie !
Conclusion	Tout ce que je pouvais entreprendre a été entrepris… mon dossier est en commission de décision…
Signature	La décision m'a été favorable, contrat signé !

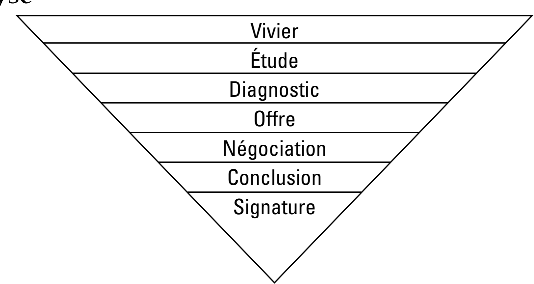
Étape 2 : élaboration du baromètre VEDONCS

Raisons sociales	V	E	D	O	N	C	S	Observations
A	x	x						
B	x	x						
C	x	x	x	x				
D	x	x	x	x	x			
E	x	x	x					
F	x	x	x	x	x	x	x	
G	x	x						
H	x	x	x	x	x	x		
I	x	x	x					
J	x	x	x	x	x	x	x	
K	x	x	x	x	x	x		
L	x	x	x	x	x			
M	x	x						
N	x	x						
O	x	x	x	x				
P	x	x	x					
Q	x	x	x	x	x			
[…]								

Les raisons sociales étant ainsi répertoriées, ce tableau permet une visualisation de l'ensemble du portefeuille selon l'avancement dans le cycle de négociation.

N. B. : les croix peuvent être avantageusement remplacées par des dates, ce qui permet de mesurer le temps de progression de chaque affaire.

Étape 3 : analyse

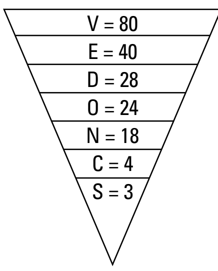


S/C	permet de mesurer le ratio de concrétisation d'affaires en phase de conclusion.
S/N	permet de mesurer le ratio de concrétisation des négociations.
S/O	permet de mesurer le taux de concrétisation des propositions.
S/D	permet de mesurer le taux de concrétisation des rendez-vous initiés.
D/E	permet de mesurer son ratio d'obtention de rendez-vous.
O/D	permet de mesurer sa capacité à révéler un potentiel.
E/V	permet de mesurer le ciblage actif.

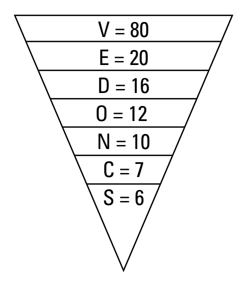
Fort de ce baromètre, chaque commercial pourra :

- fiabiliser ses prévisions ;
- orienter ses priorités ;
- mettre en place des actions correctives.

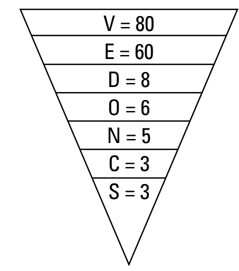
Quelques exemples :



Commercial devant travailler son closing.



Commercial performant mais qui a intérêt à développer son volume d'affaires à négocier.



Commercial qui a des difficultés à obtenir des rendez-vous. En revanche, lorsqu'il initie une approche, il est performant.

Les bénéfices du coaching

Une démarche gagnante pour progresser : le coaching ou accompagnement.

Si l'auto-évaluation est un réflexe positif, facteur de progrès, l'évaluation par un tiers observateur est incontestablement une opportunité supplémentaire. En effet, le spectateur attentif a l'avantage du recul durant son observation. Son attention est mobilisée sur la discussion seule et non sur l'enjeu de la discussion. Bien entendu, le coach passera du rôle de spectateur à celui d'acteur dès l'issue de la négociation. Il se fera alors analyste, psychologue et pédagogue. Il s'agira en effet de tirer les enseignements de l'entretien dans le seul but de progresser.

Les conditions d'un bon coaching

Cette démarche ne peut être positive si elle est entachée d'une notion de jugement. Le seul objectif doit donc être le développement du professionnalisme. Le dialogue portera donc sur le comportement et non sur l'individu.

Cette démarche ne peut être efficace si l'accompagnateur se substitue à l'accompagné. Le respect de son retrait durant la négociation est indispensable à l'objectivité et à la pertinence de son observation.

Les conditions de l'entretien de debriefing doivent favoriser un entretien convivial et constructif, c'est-à-dire que le cadre devra être propice à la discussion (ne serait-ce que pour être à l'abri du quotidien) et qu'une disponibilité suffisante doit être prévue (le temps nécessaire à l'analyse d'un entretien peut être au moins deux à trois fois supérieur à celui-ci).

Pour un coaching efficace, la rigueur est de mise dans l'organisation, la planification des actions, la structure de l'entretien ainsi que dans le suivi des actions menées.

En matière de coaching, Brigitte Boussuat nous apporte son témoignage :

« On parle beaucoup de coaching, celui qui s'adresse aux managers mais le coaching gagne le monde commercial.

En effet depuis quelques années les entreprises ont affiné leur segmentation pour créer des comptes clés ou encore global accounts sur lesquels les enjeux sont lourds. Des moyens importants sont alors mis en place pour améliorer l'efficacité commerciale. On voit donc aujourd'hui le coaching fait par des consultants externes se démocratiser dans les entreprises.

Mais si le coaching externe est un phénomène relativement récent, en revanche les managers commerciaux assurent un coaching auprès de leurs commerciaux à chaque journée d'accompagnement sur le terrain ! La difficulté en ce cas pour le manager est d'accepter de se mettre en retrait pour évaluer la négociation de son vendeur au risque de perdre une vente. On assiste de ce fait plus souvent à une démonstration de ce qu'il faudrait faire qui ne prend pas toujours en compte les difficultés du vendeur ! L'exemple donné par le manager et sa propre motivation ne suffisent pas forcément.

Il existe une solution alternative qui allie l'avantage du coût à celle du recul d'un formateur-terrain, celle d'un coach interne à l'entreprise différent de l'encadrement commercial.

Les thèmes travaillés en coaching sont très variés. On travaille sur l'organisation, la personnalisation des techniques de ventes (dont les fondamentaux devront avoir été digérés pour profiter réellement d'un coaching). Il existe différents moyens pour réussir dans le métier ; le commercial doit s'appuyer sur ses talents pour développer ses propres stratégies. Certains, par exemple, seront des vendeurs « push » utilisant des techniques de conclusion par choix alternatifs, d'autres préféreront amener le client à faire sa propre conclusion en récapitulant les bénéfices.

La notion d'empathie est souvent développée. Se mettre à la place de son client, c'est éviter bien des objections ! Et si l'objection arrive cela permet d'éviter l'affrontement « C'est trop cher ! ». Tout vendeur est tenté de répondre : « Mais pas du tout ! ». En travaillant son empathie il répondra : « Je comprends qu'en tant qu'acheteur le coût soit une donnée capitale » et questionnera le client avant d'argumenter.

On travaille aussi beaucoup sur la confiance en soi. Il est capital avant d'entamer une négociation que le vendeur soit en ressources positives. Tout comme un sportif qui se prépare à l'épreuve il faut savoir se préparer mentalement. Comment convaincre si l'on pense que l'on va déranger, comment vendre si l'on n'est pas convaincu ? Le coach a un rôle important dans les passages à vide qu'un commercial doit savoir surmonter. »

Brigitte Boussuat démontre donc que bien au-delà d'un effet de mode, le coaching est un formidable vecteur de progrès pour le négociateur commercial.

UNE NÉCESSITÉ : LA FORMATION

Obsolescence des compétences ! Voilà ce que risque tout salarié qui exerce sans formation continue. Mettre à jour ses connaissances, ses compétences, ses méthodes est impératif pour tout négociateur qui veut progresser tout au long de sa vie.

Long life learning

La loi relative à la formation tout au long de la vie et au dialogue social a été promulguée le 4 mai 2004 (JO du 05-05-04). Elle vise à moderniser le système de la formation professionnelle :

- un droit individuel à la formation est créé pour l'ensemble des salariés (20 heures par an, cumulable sur 6 ans) ;
- une partie de la formation pourra se dérouler en dehors du temps de travail et être rémunérée à hauteur de 50 % ;
- création d'un contrat de professionnalisation pour les salariés à qualification insuffisante (ce contrat se substituera aux anciens contrats de qualification, d'orientation et d'adaptation) :
- le recours à l'apprentissage est facilité ;
- les financements que les entreprises doivent apporter à la formation sont augmentés.

Les étapes de l'apprentissage

Pour traduire la progression de l'initiation à la maîtrise, Hélène Ghouzi, consultante référente en management commercial évoque parfois dans ses interventions le schéma suivant illustré par l'apprentissage de la conduite automobile :

Étape 1 : inconscient-incompétent	Avant la première leçon : je ne réalise pas que je ne peux pas (conduire).
Étape 2 : conscient-incompétent	Première leçon : je réalise que je ne sais pas.
Étape 3 : conscient-compétent	Après 20 leçons : je réalise que je sais et je suis vigilant.
Étape 4 : inconscient-compétent	Après 20 ans : je ne réalise plus que je sais (réflexes-automatismes) et je risque d'être moins vigilant.

Ce tableau peut-être adapté à la négociation.

Étape 1 : inconscient-incompétent	Négocier semble simple, je sais sûrement !
Étape 2 : conscient-incompétent	Je découvre la négociation et prends conscience de la difficulté de l'exercice.
Étape 3 : conscient-compétent	Grâce à l'expérience et la formation je négocie de mieux en mieux en appliquant une méthodologie efficace.
Étape 4 : inconscient-compétent	Je maîtrise mais si je n'entretiens pas ma technique je risque d'oublier mes fondamentaux.

Une offre diversifiée

Nombreuses sont les offres en matière de formations commerciales. Vous pouvez vous rapprocher de votre DRH, visiter un salon de formations professionnelle et continue, visiter des sites sur ce thème mais privilégiez la formation- action et méfiez-vous des promesses tellement attractives qu'elles en deviennent suspectes ! Préférez les organismes qui s'engagent et communiquent sur une vraie stratégie de résultat.

À propos de vidéo

Alors bien entendu la formation est un moyen performant pour s'entraîner, simuler les difficultés, se remettre en cause, échanger, analyser, progresser. Parmi les moyens traditionnels, la vidéo n'a pas d'égal en tant qu'outil pédagogique. Encore faut-il que la pédagogie vidéo soit utilisée à bon escient. De nombreux consultants rechignent à l'utiliser, indiquant que l'outil fait peur, il engendre des inhibitions, suscite des blocages. En fait, tout est question de conception et de présentation.

Face à un public qui découvre et appréhende d'affronter à la fois une caméra et un public, il me semble essentiel d'expliquer que cet exercice a valeur d'entraînement, que le but n'est pas de juger les acteurs mais d'analyser un entretien. D'insister aussi sur le fait que l'enregistrement ne sert que de matière pour analyser, c'est-à-dire bien entendu repérer des points à améliorer, c'est évident, mais aussi mettre en évidence des atouts, des points forts, des acquis. Et ce travail d'analyse est extrêmement riche d'enseignements à tel point qu'une demi-heure d'enregistrement peut engendrer un temps triple ou quadruple d'analyse.

Cela signifie aussi que les observateurs ont un rôle très important de par les échanges qui doivent être encouragés par l'animateur. Ainsi l'analyse ne portera pas sur le mode du « Là tu as commis une erreur, il aurait fallu dire… », mais plutôt sur celui du « Quelle difficulté as-tu rencontrée ? », « Comment pourrait-on la surmonter ? », puis analyser un éventail de solutions et les expérimenter.

La formation et le théâtre

J'ai parfois l'opportunité d'animer des formations avec le concours d'acteurs professionnels. Leur mission : interpréter, pour donner la répartie à des stagiaires, le rôle de clients. Le résultat est édifiant !

Voici les principaux atouts de cette spécificité.

- Pertinence : les formules proposées cadrent avec la réalité (situations vécues, anecdotes) car il s'agit d'un outil de proximité.
- Force : l'impact des saynètes renforce la mémorisation des messages.
- Convivialité et humour : en jouant sur les cordes de l'humour et de l'affectif le théâtre d'entreprise transforme l'émotion théâtrale en source d'action.

La formation par le jeu

Pourquoi former par le jeu ? Telle est la question posée à Corinne Patarin, dirigeante d'Arkos-International spécialiste de cette forme de pédagogie. Voici sa réponse :



« Nous retenons 10 % de ce que nous entendons et 90 % de ce que nous faisons, utiliser le jeu en formation, c'est avant tout améliorer l'efficacité de l'apprentissage.

De quoi s'agit-il ?

Imaginez une salle de formation dans laquelle se trouve un groupe de 10 à 12 personnes, au centre de la pièce une table sur laquelle est posé un plateau de jeu. Les participants regroupés par équipes se voient remettre par l'animateur leur fiche de mission :

« Vous êtes technico-commercial dans un grand groupe et avez pour mission de… ».

Qui dit jeu, dit enjeu.

Suivant l'objectif de formation visé, l'objectif donné aux équipes dans le jeu va être différent :

- s'il s'agit d'une formation à la gestion de portefeuille, le but des équipes sera d'obtenir le meilleur portefeuille en valeur, mais aussi en qualité ;
- dans une formation à la négociation commerciale, le but du jeu sera de transformer le prospect en client ;
- s'agissant d'une formation coaching de vente, les équipes devront augmenter le niveau d'autonomie de leur vendeur pour gagner en CA final ;
- si enfin, il s'agit de former à la gestion du temps, le but des équipes sera d'optimiser leur retour sur temps investi (CA généré par rapport au temps).

Pour atteindre leurs objectifs, les équipes vont devoir agir et mettre en œuvre les bonnes décisions.

Le plateau de jeu va nous servir à dérouler le temps : une semaine d'activité, par exemple. Il peut aussi servir à visualiser la réalité des stagiaires : un secteur géographique sur lequel apparaissent les clients et prospects. Il peut encore être utilisé à visualiser les différentes étapes de la vente ou du coaching de vente.

Les équipes jouent chacune leur tour, elles lancent le dé et déplacent leur pion de couleur sur le plateau afin d'avancer sur le parcours. Elles rencontrent alors des situations concrètes qui impliquent d'agir ou de réagir.

Le principe du jeu ou de la simulation, comme nous l'appelons, est que toute action ou décision prise par les équipes, a une conséquence mesurée et mesurable.

Par exemple, les actions commerciales choisies par les équipes, vont générer un nombre variable de points de force pour le vendeur, et vont consommer plus ou moins de temps.

La nature des indicateurs choisis et leur importance permettent de faire passer des messages pédagogiques : telle action rapporte peu de force au regard du temps consommé.

Chaque situation est l'occasion d'apporter des méthodes ou des concepts.

La formation par le jeu est une méthode inverse à la pédagogie classique : au lieu d'expliquer le cours et de faire l'exercice ensuite, nous partons de l'expérimentation pour remonter ensuite à la théorie.

Le jeu sert de fil rouge tout au long de la formation, l'animateur faisant en permanence des apports en fonction des situations rencontrées.

Les aspects positifs de cette pédagogie, dite « inductive » sont nombreux :

- l'expérience de chacun est reconnue et sert de base : chacun peut projeter sa réalité dans les situations du jeu ;

- la transposition entre ce qui est vu en formation et ce qui est appliqué sur le terrain, est plus aisée : le passage à l'action est favorisé ;
- l'expérimentation signifie que la personne apprend par essai-erreur, une fois qu'elle s'est trompée, elle est motivée et réceptive aux apports de l'animateur.

Et puis, il faut ajouter un dernier point très important pour une efficacité renforcée de l'apprentissage : l'attention des participants est soutenue et permanente ; les personnes ne voient pas le temps passer, elles apprennent dans le plaisir et la convivialité.

Enfin, nous cultivons le droit à l'erreur et nous avons coutume de dire que dans le jeu, celui qui a gagné est celui qui s'est le plus trompé, car c'est celui qui a le plus appris.

À méditer. »

L'e-learning

Parfois proposé en qualité d'offre de substitution l'e-learning est en fait un produit tout à fait complémentaire. Séverine Lacan, dirigeante d'Activ'Partners, nous en fait la démonstration :

« Ces dernières années, nombre d'entreprises ont dû pour se démarquer de leurs concurrents innover en matière de nouveaux produits et ou de nouveaux services.

Pour les négociateurs, il va sans dire que cette tendance s'est traduite par une accélération des remises à niveau au plan des connaissances produits, mais également des offres pour une meilleure compréhension de leurs caractéristiques et de leurs argumentations.

Par exemple, dans la téléphonie mobile, il n'est pas rare de voir des commerciaux jongler avec plus d'une centaine d'offres à adapter en fonction des besoins de leurs clients et de l'évolution du marché.

Mais comment trouver le temps nécessaire pour se former dans un contexte où le temps constitue une denrée très rare et synonyme d'être obligatoirement rentabilisée.

Un plan de mix formation alliant présentiel, échanges et suivi à distance assure de prendre en compte la notion d'environnement de travail et de temps nécessaire à la mise en place de tout nouvel apprentissage. »

Quels sont les avantages du mix formation (blended learning) ?

Aujourd'hui pour optimiser les investissements formation, les modes de formation évoluent vers des solutions mixtes permettant d'offrir plus de flexibilité et de personnalisation.

Un plan de formation mixte allie présentiel, autoformation ou e-learning, échanges et suivi à distance par des formateurs.

Il permet de mieux prendre en compte les paramètres de délais, de juste nécessaire au plan du contenu à transmettre et donc de budget à dépenser.

À l'avenir, deviendra de plus en plus courant de voir des équipes commerciales se préformer sur les nouvelles offres à distance sur intranet, CD-Rom ou plate-forme de téléformation avant d'assister à des formations présentielles.

En permettant l'utilisation conjuguée de différents supports et solutions de formation, les équipes bénéficient d'un dispositif de formation unique, et de parcours différenciés en fonction de vos objectifs opérationnels.

Le mix formation : la garantie de l'efficacité des actions formation

Ces actions peuvent être complétées de suivis des réalisations à distance, de forums d'échanges de bonnes pratiques concernant la mise en place des lancements de produits. Nos clients qui ont testé ces nouvelles formules, sont convaincus de leur efficacité et de leur contribution au développement de compétences durables ainsi que leur impact sur la cohésion des équipes.

En cela, le mix formation participe au développement du *knowledge management* au sein des organisations : échanger des pratiques, formaliser des outils, homogénéiser les connaissances des forces commerciales pour renforcer les compétences en négociation. »

La formation commerciale en alternance

Pour les futurs commerciaux, l'alternance est une solution gagnant-gagnant-gagnant !

Le premier gagnant est le futur commercial qui va bénéficier d'une double formation, celle de l'organisme qui va lui apporter les « fondamentaux » une culture polyvalente, et celle de son entreprise qui va (outre l'apport d'un salaire) lui inculquer l'appropriation de ses produits et services, et la culture de l'entreprise.

À terme (c'est-à-dire en général en un an) le futur commercial bénéficiera d'un diplôme et d'un emploi.

Le deuxième gagnant est l'organisme de formation qui va former des pépinières de commerciaux et avoir une mission de révélateur et formateur de talents.

Le troisième gagnant est l'entreprise qui va intégrer de jeunes commerciaux opérationnels et autonomes tout en bénéficiant de mesures incitatives (par exemple, exonération de charges patronales).

À titre d'exemple, nous pouvons citer la formation RCC de NEGOCIA-IFV (Responsables Comptes-Clés) véritable accélérateur de carrière puisque de jeunes futurs négociateurs commerciaux vont accéder grâce à une formation intensive et pointue à des postes jusqu'à présent réservés à des commerciaux expérimentés.

Et cela marche (!) puisque les quatre premières promotions ont fourni trois lauréats d'un challenge national de négociation (plus de 2000 compétiteurs !) Ainsi, Stéphane Hamelin, Guillaume Leseigneur ou encore Damien Mercier portent haut les couleurs de cette formation dont j'ai la fierté d'être responsable. Fierté partagée par l'équipe d'intervenants parmi lesquels les personnalités citées en qualité d'experts dans cet ouvrage.

Une opportunité de reconnaissance : la VAE

« La connaissance s'acquiert par l'expérience,
tout le reste n'est que de l'information. »
A. Einstein

Pour expliciter la validation des acquis de l'expérience, j'ai interviewé Corinne Kappler (de la CCIP), 3e cycle à l'université de Nanterre sur la VAE.

Une loi citoyenne

Sur l'initiative du ministère chargé de l'emploi, la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) constitue désormais un droit inscrit dans le Code du travail et dans le Code de l'éducation (loi de modernisation sociale n° 2002-73 du 17 janvier 2002).

Il s'agit d'un droit individuel qui rend possible l'obtention en totalité ou en partie, d'un titre ou diplôme, par la reconnaissance des acquis de l'expérience.

Cette expérience peut avoir pour cadre une activité salariée, non salariée ou bénévole, exercée en mode continu ou non, à la condition de pouvoir justifier de celle-ci sur une durée minimale de trois ans.

L'expérience doit être en rapport avec le titre ou diplôme visé et jugée recevable par l'établissement qui délivre le titre ou le diplôme. Ce dernier doit être inscrit au Répertoire national de la certification professionnelle.

La VAE évalue et reconnaît les compétences, l'expérience et le savoir acquis, est un encouragement à s'engager dans une logique d'apprentissage tout au long de la vie.

Le candidat doit présenter au jury VAE un dossier présentant son expérience et dont le contenu est fixé par l'organisme valideur. Ce dossier doit rendre compte des compétences acquises. Un accompagnement peut aider le candidat à décrire les activités qu'il a exercées et à mettre en relation ses compétences avec celles exigées par le référentiel de la certification visée en lui proposant une méthode d'analyse de son expérience et une manière de la traduire dans des termes qui en facilitent la validation. Enfin, la phase assez lourde de constitution de dossiers doit se transformer en un processus d'apprentissage interactif. De même, l'accompagné doit se sentir impliqué et engagé dans le recours aux outils présentés. L'intérêt du dossier de validation est de porter sur une approche pratique et pragmatique, son corollaire étant la pleine conscience du candidat quant au niveau attendu par le jury de validation.

La nécessité de développer un accompagnement pour tous les candidats souhaitant une validation repose sur l'idée qu'il s'agit d'un vecteur positif et essentiel pour favoriser son appropriation du dispositif VAE et obtenir la validation avec succès.

Une réponse à des enjeux variés

Un *enjeu économique* : la VAE est un outil de fluidification du marché du travail. Elle est également un outil de développement de la productivité de l'appareil de formation.

Un *enjeu social* : la VAE est une reconnaissance sociale et juridique des activités professionnelles et bénévoles. Elle est un outil d'aide à la promotion des salariés lors d'un changement de poste ou à leur reconversion en cas de licenciement.

Un *enjeu de gestion des ressources humaines* : la VAE constitue un outil fondamental dans la gestion des emplois par les compétences, dans la gestion de la mobilité des salariés et la gestion des formations vers une logique de professionnalisation.

Un *enjeu européen* : la VAE, outil de reconnaissance des acquis construits dans un pays et transférables dans un autre.

Un *enjeu pédagogique* : la VAE sous-tend l'adaptation des cursus de formation articulés en modules, cohérents dans leurs contenus avec une logique de compétences et d'aptitudes nécessaires à l'exercice d'un métier.

Un *enjeu psychologique* : la VAE permet la reconnaissance de soi, interne et externe, notamment par la valorisation des activités exercées. En offrant un parcours individualisé elle réassure le candidat sur ses capacités de réussite dans une démarche qui aboutit à un diplôme.

Par ailleurs, elle renforce sa confiance sur son employabilité. De nombreux salariés souhaitent changer d'emploi et d'entreprise mais n'osent pas s'engager dans un processus de mobilité, faute de diplôme suffisant.

Une opportunité pour les individus

La VAE pour un individu est l'opportunité de pouvoir valider ses acquis en totalité et obtenir ainsi un diplôme ou titre sans même suivre une seule heure de formation. Nous sommes bien là dans une logique de preuves et non d'épreuves, et donc très loin d'un univers scolaire qui bien souvent signifie « échec ».

Mais *a contrario*, la plus grande opportunité à saisir ne serait-elle pas pour l'individu celle de pouvoir s'inscrire dans un parcours individualisé de formation, plus ou moins long, mais qui tient compte précisément des compétences et savoirs manquants pour l'obtention d'un diplôme visé. Pouvoir accéder à une formation, à laquelle très souvent l'individu n'aurait pu prétendre, eu égard au niveau requis à l'entrée, se rendre compte que le niveau d'expériences acquis et mis en lumière dans la démarche VAE lui autorise cet accès et, de plus, lui permet d'engranger des méthodologies, des apports de connaissances complémentaires et souvent une vision différente du métier exercé est certainement une grande chance à saisir. Il a par ailleurs l'opportunité de vaincre sa peur des études en bénéficiant d'un passage réussi en formation.

L'expérience Air France

Dans le cadre des enjeux RH, l'expérience d'Air France se situe à la fois dans l'espace de la promotion interne et dans celui de la cohésion interne. Le partenariat construit entre cette Entreprise et Négocia (établissement d'enseignement de la CCIP), au travers du département Formation Continue et de son Institut des Forces de Vente, a permis de proposer à une trentaine de cadres commerciaux d'entreprendre la démarche VAE pour l'obtention du titre de Responsable Comptes Clés (titre de la CCIP certifié par le Ministère de l'Emploi au niveau II.

Les apports du « développement personnel »

Pour comprendre les apports du développement personnel à la négociation j'ai choisi de m'adresser à un expert à double compétence, la psychologie bien sûr, mais associée à une expérience de développement commercial. Xavier Marchand peut ainsi revendiquer cette double expertise, une expertise en ressources humaines (Photoservice, Cartesis) et une expertise de formateur auprès de jeunes (École Centrale, Paris XII, Négocia) ou d'adultes (CNAM, Paris X, Université de Genève) ou encore dans le développement d'équipes commerciales de grands groupes (BHV, EDF, Air France, AXA, GMF).

Voici les principaux apports de Xavier Marchand qui aborde sur ce thème des notions clés.

L'individuation

Voici deux exemples illustrant ce paragraphe.

Monsieur A. vient d'acheter le cabriolet de ses rêves. À peine sorti de la concession, un automobiliste imprudent change de file sans clignotant et raye l'aile avant. Monsieur A. est hors de lui, il est prêt à en venir aux mains, s'il le faut. Pourquoi ? Qu'est-ce qui est égratigné, en fait : la tôle ou son amour-propre ? À moins que cela ne fasse qu'un.

Monsieur B., commercial, débute dans l'immobilier. Il a un bon relationnel, mais il n'atteint pas ses objectifs. Au bout de quelques mois, il se plaint : « Je ne comprends rien. Mes propositions sont bonnes, je bétonne mes dossiers, mes maisons sont cossues et j'ai de beaux appartements à vendre. Mais les clients me disent non. Je ne les intéresse pas. Que faire ? » On peut déjà expliquer à Monsieur B. que ce ne sont pas SES maisons, et que le « non » qu'il obtient ne le concerne pas lui-même en tant que personne mais s'adresse au produit qu'il vend et/ou à sa manière de le vendre. En faisant l'amalgame de sa personnalité et de sa production, monsieur B. prend tout pour lui et ressent l'échec commercial comme un désamour, un rejet de sa personne, alors qu'il s'agit d'améliorer sa technique de vente.

La désirabilité sociale

Vestige des peurs adolescentes, il arrive fréquemment aux commerciaux de préférer le « Moi idéal » au « Moi réel ». Ils agissent alors non pas en prenant en compte ce qu'ils sont réellement, mais ce qu'ils voudraient être. Les conséquences de ce comportement sont désastreuses. En négociation, les commerciaux en « moi idéal » promettent tout et n'importe quoi : « *Nous nous engageons à ne jamais vous livrer en retard. De toutes les façons, je vous appellerai tous les jours pour vous dire ou en est votre commande. Et s'il y a un problème, nous trouverons une solution en moins de 12 h.* » Plus dure sera la chute !

Bref, tous les comportements « pour se faire bien voir » sont à bannir. Même les plus vertueux possèdent des défauts. Connaître ses limites est bien plus rassurant pour un interlocuteur que d'être en face d'un demi-dieu qui ne tient aucun de ses engagements.

Le locus of control

Le *locus of control*, difficile à traduire, concerne la façon dont on considère la source des événements que l'on vit. En locus of control externe, la cause de ce qui nous arrive est extérieure à nous-même. Tout vient de l'environnement, incontrôlable par nature. En locus of control interne, la cause de ce qui nous arrive est intérieure. Tout vient de moi et si je faisais attention, il ne m'arriverait pas ce qui m'arrive.

Les gens qui se jugent cause ont tendance à plus s'impliquer, en particulier dans le travail. En revanche, le fait de rejeter sur les autres la cause des événements ne pousse pas à s'investir dans l'activité professionnelle. Le locus of control est lié aux expériences de réussite ou d'échec antérieures et à la façon dont elles ont été décryptées tant par l'entourage que par soi-même.

N'en faisons pas une grille de lecture universelle, mais servons-nous de cet outil pour écouter nos interlocuteurs et nous-même !

- « Je suis désolé d'être en retard, mais il y avait un embouteillage. Vers 17 h 30, ça n'avançait plus ! » (locus externe : le retard est causé par un événement extérieur, par ailleurs largement prévisible).
- « Pardon de ce retard, j'aurais pu regarder l'état du trafic sur Internet avant de partir. D'autant qu'à l'heure des sorties de bureau, les embouteillages sont prévisibles. » (locus interne : le retard est causé par une négligence personnelle, identifiée et analysée).

Pour le client, il n'est pas indifférent de réagir de l'une ou l'autre façon :

- « Oui, il y a du retard sur la livraison : que voulez-vous que j'y fasse, ce n'est pas moi qui conduis les camions ! » (locus externe).
- « Notre transporteur est fiable, c'est moi qui n'ai pas vérifié la date d'arrivée. Quelles conséquences ce retard engendre-t-il ? Quelle solution pouvons-nous trouver ensemble ? ! » (locus interne).

Entraînez-vous, surtout dans les réponses à objections, à user exclusivement de *locus of control interne,* le résultat est garanti. Cela déclenche systématiquement chez le client une meilleure acceptation des contraintes, un respect des règles du jeu, un sens de la responsabilité. Car en acceptant vous-même la critique, en reconnaissant vos limites, en faisant preuve d'esprit positif, orienté solution, vous encouragez votre interlocuteur à agir de même.

L'assertivité

De l'anglais assertiveness (A. Salter puis J. Wolpe), l'assertivité désigne une attitude dans laquelle on est capable de s'affirmer tout en respectant autrui. En se respectant soi-même, en s'exprimant directement, sans détour, l'assertivité diminue le stress et augmente l'efficacité du commercial.

Par exclusion, on peut dire que l'assertivité n'est pas présente dans les attitudes de fuite, de manipulation ou d'agressivité.

Sa devise : « visons l'intérêt mutuel ».

Ses expressions favorites : « J'ai confiance dans l'issue de notre collaboration » ; « J'ai accepté ces demandes, mais sur ce dernier point, je ne peux vous l'accorder. Cela mettrait en danger la qualité de nos services et vous seriez insatisfait du résultat. Ce n'est pas votre but, n'est-ce pas ? » ; « Même dans un conflit, on peut trouver des points d'accord, basés sur l'intérêt mutuel » ; « Je cherche à comprendre votre demande afin de mieux y répondre » ; « À vous écouter je sens que (+ expression des émotions) » ; « Je n'ai pas les compétences pour vous répondre, mais je m'engage à trouver l'information » ; « Maintenant que nous savons tous deux ce que nous avons à gagner à faire affaire, commençons la négociation... », etc.

Pour s'entraîner, on pourra trouver des exercices dans l'ouvrage *L'affirmation de soi* des éditions ESF (2002), proposés par D. Chalvin.

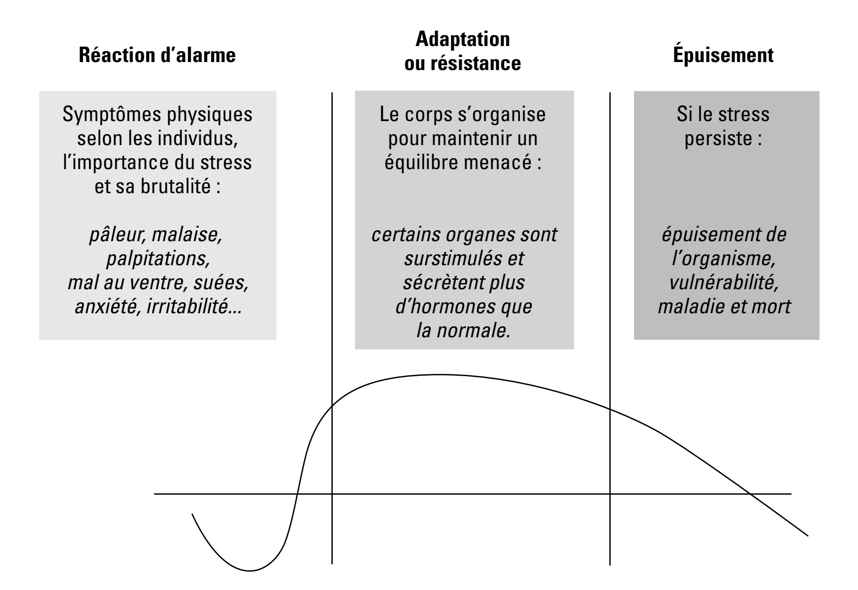
La gestion du stress

Des réponses (avec la collaboration de Marion Benhaïm, coach et intervenante en développement personnel) à cinq questions sur le stress.

Qu'est-ce que le stress ?

Une tension permanente engendrée par des conflits internes non résolus ou des situations insolubles.

Comment ça marche ?



Quelles sont les situations stressantes ?

Les événements brutaux (maladies graves, chômage, deuil, etc.).

Les situations chroniques liées à un excès de stimulation (surcroît de travail, conflits personnels, etc.).

Les transitions de vie (adolescence-âge adulte, entrée dans la vie active, retraite, départ des enfants, etc.).

Les événements environnementaux + ou – momentanés (bruits, promiscuité, chaleur d'un bureau non climatisé, forte odeur, vive lumière, pénombre, etc.).

Les événements prévisibles peu maîtrisés (examens, entretiens d'embauche, entretiens d'évaluation, prise de parole en public, présentation d'une proposition commerciale, etc.).

Pourquoi ai-je toujours le même type de réaction au stress ?

Parce que notre mémoire enregistre les situations que nous vivons (ou imaginons vivre) en les associant à une émotion. Par exemple :

« *Enfant, je me suis fait surprendre par un chien qui a aboyé. Cela m'a effrayé. Encore aujourd'hui, si je n'ai pas vu l'animal arriver, à chaque fois, c'est systématique, j'ai un mouvement de recul et un frisson de peur.* » La mémoire a enregistré l'association : vision d'un chien + peur.

À chaque fois que la situation vécue ressemble à celle qui a été enregistrée en association avec un stress, le corps commande le processus de réaction (sueur, pâleur, palpitations cardiaques, tremblements, etc.)

Comment faire pour « gérer son stress » ?

Une semaine avant :

- en état relaxé, visualiser le scénario de la situation stressante sur laquelle vous souhaitez travailler ;
- revisiter mentalement la situation avec les attitudes, les sensations, les gestes, les paroles, les déplacements que vous avez effectués ;
- découper ce scénario en 5 scènes courtes (comme des diapositives) ;
- remplacer chaque diapositive négative par la même scène en scénario positif ;
- procéder ainsi pour les 5 diapositives ;
- se repasser le film positif en entier.

Cinq minutes avant :

- relativiser l'événement et son enjeu, dans 5 ans, que sera devenu cet événement ;
- identifier tous les éléments motivants de la situation ;
- se sourire, respirer et se détendre ;
- se projeter avec cet état dans les 30 premières secondes de la situation ;
- oser les affirmations personnelles positives et s'octroyer des « caresses » (*strokes* positifs).

Tout au long de la vie :

- voir le stress comme un facteur de changement et de croissance ;
- accepter le stress comme un signal pour se confronter, trouver des solutions et gagner en confiance ;
- tendre le plus possible à être en accord avec soi-même.

X. Marchand prouve donc ainsi la prépondérance du facteur humain dans l'acte de négociation.

La préparation physique et mentale

Francine René et Dominique Fournet, dirigeants d'AXEL et promoteurs du concept ACTION-TYPE® s'inspirent de la méthodologie utilisée pour les sportifs de haut niveau, pour en faire bénéficier les commerciaux.

Voici leur témoignage.

Comme les sportifs de haut niveau, les commerciaux sont soumis au stress des résultats, comme eux ils doivent apprendre à gérer la pression, développer leurs aptitudes et gagner ! Qu'est-ce qui différencie le champion d'un athlète obtenant des résultats satisfaisants ? Les observations sur le terrain permettent de constater qu'un champion instinctivement sait s'appuyer sur ses forces « naturelles » quelles soient physiques, mentales ou émotionnelles. Sur ce principe la démarche de préparation commerciale AXEL est avant tout une démarche de connaissance de soi. Tant que l'on n'est pas conscient de son processus de fonctionnement, on ne peut être efficace dans quelque action que se soit.

Première étape

Prendre conscience de son potentiel commercial, de l'étendue de se capacités et identifier son processus de fonctionnement « inné ».

Que va-t-on identifier ?

- Nos aspirations individuelles (moteur de l'action).
- Nos forces naturelles (moteur de la performance).
- Nos freins (causes des échecs).

Le diagnostic proposé permettra aussi de mieux comprendre pourquoi certaines situations professionnelles nous semblent plus faciles ou plus satisfaisantes que d'autres ? Pourquoi est-il plus simple de communiquer avec certaines personnes plutôt qu'avec d'autres ? Pourquoi réagissons-nous chacun différemment face aux objectifs, à la pression ou au stress ?

Il permettra également de prendre conscience que notre manière de fonctionner n'est pas la seule possible, que des personnes utilisent des mécanismes opposés et souvent complémentaires et que pour une tâche donnée il y a des approches plus appropriées que d'autres.

Seconde étape :

Apprendre à s'appuyer sur nos forces « naturelles » et contourner nos faiblesses.

Si l'on cherche à affronter directement nos faiblesses, nous risquons de dépenser beaucoup d'énergie, de temps et perdre confiance. Cette façon de faire pourrait s'apparenter au fait de remonter des rapides à contre-courant.

Apprendre à utiliser en premier nos ressources naturelles et à nourrir nos forces nous permet de fonctionner sur des modes plus fluides, plus économiques, de prendre confiance et une fois conforter dans ce que nous savons naturellement bien faire, aborder plus facilement d'autres procédés

La spécificité de cette préparation : utiliser l'interaction physique et mental pour optimiser l'équilibre nécessaire à la performance. Un travail d'analyse est effectué avec les commerciaux à partir des tests de motricités physiques Action-Type®. Ces tests permettent d'identifier, pour chacun, les préférences motrices liées aux préférences cérébrales. Ces tests de motricité permettent de mesurer notre fonctionnement mental archaïque.

Pourquoi mesurer notre mental archaïque ? Parce que si nous n'arrivons pas à communiquer avec nos clients, si nous sommes stressés ou fatigués nous répondons par un réflexe archaïque.

L'intérêt de ne pas dissocier le corps et le mental

L'entrée physique permet d'agir concrètement pour optimiser de façon durable son efficacité ou ponctuellement pour faire face à des situations spécifiques. Des exercices physiques utilisées dans l'entraînement des sportifs (Fit Ball, travail de coordination, respiration, etc.) permettent concrètement de :

- activer sa fonction dominante pour performer ;
- activer ses fonctions cérébrales moins sollicitées pour aborder des situations spécifiques ;
- se motiver ;
- optimiser sa concentration, son endurance ;
- équilibrer son énergie.

D'AUTRES SUPPORTS ET OUTILS AU SERVICE DU NÉGOCIATEUR

De nouveaux moyens au service des négociateurs viennent renforcer leur efficacité. Ces outils sont de plus en plus performants, de plus en plus conviviaux, de plus en plus miniaturisés, de plus en plus accessibles. Voici quelques exemples.

L'informatique optimise la réactivité

Auparavant, les logiciels étaient utilisés en amont (préparation) et en aval (reporting) de la négociation. Ainsi, l'informatique a permis et permet d'affiner la gestion de clientèle par l'analyse des bases de données autorisant un pilotage marketing (segmentation des clients et prospects, statistiques, ciblables, gestion d'opérations) et le pilotage commercial (analyse multicritères, suivi de la clientèle, suivi de la concurrence, contrôle de l'activité, etc.). L'informatique permet aussi d'optimiser la gestion commerciale, constituant un outil de simulation, de comparaison, d'anticipation, de mesure d'impact d'opération, d'aide à l'organisation, d'influence sur l'organisation des équipes par le découpage des secteurs.

Aujourd'hui, l'ordinateur portable accompagne le négociateur chez son client ce qui lui permet d'avoir un maximum d'informations en un minimum de place. *Cela optimise donc son autonomie, sa réactivité, son efficacité.*

Des systèmes permettent aux commerciaux de lancer leurs commandes dès la saisie et donc d'optimiser les délais.

Le Net (Internet et intranet) et sa mine d'informations

L'accès au Net apporte au négociateur une mine d'informations (marché, clients, prospects, concurrents, veille technologique…).

Internet est utilisé pour désigner le réseau informatique du monde entier, intranet quant à lui fait référence à un réseau interne à l'entreprise réservé à ses collaborateurs permettant de mettre à leur disposition des messageries, des bibliothèques de documents, des agendas partagés, des argumentaires, des fiches-produits, des devis, etc.

Outre l'efficacité, les avantages du Net se traduisent en économie (de papier, de coûts d'acheminement et surtout de temps). Attention toutefois aux complications juridiques pas toujours maîtrisées.

Les solutions CRM et GRC

Pierre Guépet est le président de l'antenne de Paris des DCF (Dirigeants commerciaux de France) mais c'est aussi, entre autres domaines d'expertises, un spécialiste en CRM. À ce titre, il nous apporte son expertise en la matière.

« La maîtrise du CRM (Customer Relationship Management) ou de la GRC (Gestion de la Relation Client) représente un enjeu vital pour les entreprises de tous les secteurs d'activités, de la visite médicale à la vente de produits industriels à des grands comptes. Il concerne toutes les tailles d'entreprises, de la TPE à l'entreprise du Nasdaq.

Il s'agit d'un marché important pour les éditeurs de solutions informatiques, les distributeurs, les sociétés de conseil et d'intégration. Plus de 60 solutions informatiques sont présentes sur le marché français et un salon professionnel se tient à Paris depuis 1996 avec un nombre de visiteurs de plus de 10 000 professionnels. Des magazines spécialisés sont consacrés à ce marché ainsi que de nombreux sites Web comme www.relationclient.net.

Pourquoi l'informatisation des tâches liées à la gestion de la relation client (CRM) connaît-elle un franc succès depuis plus de 10 ans ?

D'une part, parce que le client devient exigeant dans la rapidité et la qualité des échanges qu'il souhaite avoir avec son fournisseur. À une époque, pas si ancienne, le courrier était la voie formelle de la communication entre les entreprises et un délai de réponse d'une semaine était normal. Le fax l'a réduit à la journée et maintenant l'e-mail le ramène au temps d'un battement de paupière. Nous assistons au passage du client au client-roi et maintenant au client-dictateur qui impose sa loi et manifeste de plus en plus souvent un caractère peu fidèle. Chacun se trouve à un clic de ses concurrents !

Ensuite parce que les utilisateurs, à qui sont destinés ces applications informatiques, sont le plus majoritairement des commerciaux dont la profession connaît un turnover important. Chaque commercial doit se transformer en « champion du monde » dès son premier contact avec son client ; il ne lui suffit plus de connaître son offre et de maîtriser les techniques de vente situationnelles. Il lui faut maintenant connaître tout l'historique de la relation, des

propositions non abouties aux impayés, des différents interlocuteurs connus par son client chez lui comme de l'évolution de l'organigramme de son client, voire du parcours professionnel de son interlocuteur pour mieux comprendre ses motivations.

Enfin de la direction générale du prestataire qui investit dans son projet CRM pour être en capacité de traiter un plus grand nombre de clients avec un effectif « optimisé » qui doit vendre de plus en plus de prestations à chaque client : des produits, des services associés, voire des financements. Pour piloter le développement de son chiffre d'affaires, il faut passer de la rapidité de réaction à la capacité d'anticipation. Cela n'est envisageable que si l'on accède facilement et rapidement à la bonne information sur les évolutions de ses marchés, de ses concurrents. L'information clé se trouve dans le CRM, enrichi au quotidien par les équipes internes comme par des fichiers externes.

Concrètement, comment fonctionne un CRM ?

L'organisation de la majorité des solutions CRM du marché, de celle dédiée à la TPE à celle que l'on rencontre au sein des Grandes Entreprises, est pratiquement identique, avec trois fichiers principaux d'information.

- Le fichier des tiers, lesquels peuvent être des suspects, des prospects, des clients, des partenaires ou bien encore des concurrents ! C'est là que l'on décrit le tiers, son nom juridique, son nom commercial, le téléphone de son standard, son site Web, ses adresses de livraison, de facturation, etc. À ce stade, il faut réfléchir à ce que l'entreprise appelle un client. Ne jouons pas sur les mots entre le client, l'abonné, l'usager, le souscripteur, parlons du libellé donné par chaque entreprise et qu'elle nomme son client. En effet, la difficulté provient de la distinction que l'on apporte à la notion de suspect, de prospect, de client actif, de client régulier, d'ancien client, etc. Le bon sens va également attirer notre attention sur le risque de doublon entre le client EDF qui risque de se retrouver également à Électricité de France, Elec de France, ou encore sous un autre nom. La chance sur notre marché national se trouve dans le numéro SIRET, encore faut-il le connaître ou savoir l'obtenir facilement ! Le responsable commercial voudra, par exemple, pouvoir identifier, afin de mettre en place une stratégie grands comptes, la notion de siège et d'établissement secondaire, de société mère et de filiales.
- Le fichier des contacts nous apportera toutes les informations sur qui est présent chez le tiers, à quelle fonction, depuis quand, comment le joindre par téléphone sur sa ligne directe, par e-mail ou via son téléphone portable,

qui assure son secrétariat, que connaît-on de ses activités hors contexte professionnel. C'est ici principalement qu'il faudra faire attention au respect de la loi informatique et libertés, en ne se laissant pas aller à écrire des mots aussi imagés que déplacés ! Les différentes zones de libellé devront à la fois permettre de noter la fonction exacte (telle qu'elle figure sur la carte de visite, par exemple, Chief Executif Officer ainsi que la fonction de référence, directeur général) qui facilitera les requêtes que le marketing fera pour communiquer le bon message au bon interlocuteur. L'information concernant la civilité, Monsieur ou Madame, devra être saisie le plus tôt possible dans la relation pour éviter les risques engendrés par les prénoms mixtes comme Dominique ou Claude.

- Le fichier des actions sera légitimement le plus utilisé par les équipes commerciales tout au long du processus de vente. Il contient l'origine de l'action, sa nature, la date programmée et celle réalisée de l'action, son réalisateur ainsi que le détail cette action. Ce fichier se situe au carrefour des deux précédents et porte à la fois l'historique et l'avenir, le futur proche, de la relation. Il faut trouver l'équilibre entre le minimum de natures d'actions pour ne pas alourdir la saisie et néanmoins offrir le maximum de signification au commercial, à son responsable comme à toute personne pouvant accéder et utiliser le CRM.

En comprenant mieux l'organisation des solutions CRM, on perçoit le risque de rejet que le commercial peut éprouver. Il doit faire preuve d'imagination pour obtenir la signature d'une vente chez son client et se trouve astreint à devoir remplir toutes les informations que le système lui demande. L'impression de flicage, la perte de propriété de la relation est bien réelle et elle sera traitée lors de la phase d'appropriation. Heureusement, le CRM facilite la vie du commercial en lui donnant quotidiennement son planning d'actions, sa *to do list*, en réalisant automatiquement son reporting, en lui permettant de prendre du recul sur sa politique commerciale plus simplement, en le sécurisant sur la progression de ses ventes et/ou l'alertant sur les actions à réaliser pour atteindre ses objectifs.

Quels sont les risques et les facteurs clés de la réussite d'un projet CRM ?

On ne peut pas parler de réussite sans évoquer les échecs nombreux : plus d'un tiers des projets CRM. L'analyse des causes montre que les difficultés résident dans la transversalité de ces projets, dans leur complexité informatique et dans la sous-estimation des coûts. En effet, il faut conjuguer à la fois les attentes de la direction générale, celles de la direction du marketing et de

la direction commerciale, ainsi que celles de la direction du service clients et/ou du service après vente. La complexité informatique est triple.

- Il faut d'abord intégrer une solution CRM dans un existant hétérogène, instable et en évolution permanente. Pour que le commercial sache si la prestation a bien été réalisée, facturée et payée, il convient de prévoir d'interfacer le CRM à l'application de production de l'entreprise et à la comptabilité fournisseur.
- Au-delà de ce type d'environnement applicatif, souvent le résultat d'une stratification d'applications de différentes générations provenant de développements spécifiques et de progiciels personnalisés, la dimension technologique est très sensible. Il faut composer entre le système central qui gère la comptabilité générale et analytique, l'architecture client serveur pour les factures fournisseurs et les logiciels bureautiques pour les devis, courriers et Internet pour les e-mailing. De plus, il faut assurer la mobilité attendue par le commercial, avec son palm et autre *smartphone,* comme lui donner la position d'un compte client entre les chiffres issus de la vente directe, des ventes indirectes dont éventuellement les ventes via le site Web. Sans faire l'impasse sur la gestion des acomptes et des avenants propres au marché français.
- Enfin, garantir la sécurité et les niveaux de confidentialité d'accès aux données les plus sensibles de l'entreprise, celles de la base clients.

Les coûts associés à ces projets sont le plus souvent sous-estimés et leur maîtrise financière risque d'échapper à chacune des étapes de conception, de réalisation, de mise en œuvre, d'appropriation, de déploiement et d'exploitation. En pourtant, ne rien faire serait encore plus dangereux et menacerait la survie même de l'entreprise. Les clés du succès sont donc très simples et au nombre de trois également.

- En faire un projet prioritaire d'entreprise sous la responsabilité du directeur général ou d'un membre du comité de direction.
- Avoir recours à un expert externe pour la mise en œuvre de projets CRM, faire évoluer les processus de gestion, l'organisation et proposer les choix technologiques.
- Enfin et surtout considérer que ce qui n'est pas dans le CRM n'existe pas !

Le CRM est vraiment l'outil indispensable de la fonction commerciale, c'est lui qui donne toute sa puissance à l'entreprise en faisant communiquer tous les acteurs de tous les services de l'entreprise, la standardiste, l'assistante,

le commercial sédentaire et terrain, le manager commercial, le responsable technique, les directeurs fonctionnels et la direction générale sur la base des mêmes informations, celles issues du CRM.

Le succès de ces projets, qui placent le client au cœur des attentions de chacun des membres de l'entreprise, illustre l'évolution des relations commerciales qui conduisent à la nouvelle génération du CRM, le *Customer Care* qui représente le passage du client à l'humain et aux attentions que l'on doit être en capacité de lui apporter durablement. »

La téléphonie mobile, le gain de temps et de confort

D'abord utilisé pour son côté pratique (par exemple, pour éviter en déplacements de chercher une cabine téléphonique et gagner ainsi en temps et en confort) le mobile apporte et apportera au négociateur de multiples possibilités. Il est ainsi aisé à partir d'un mobile de :

- gérer son agenda ;
- recevoir des messages électroniques ;
- se connecter à Internet pour recevoir et émettre des données.

Les commerciaux équipés d'un modem externe ou intégré au portable peuvent se connecter au serveur. Les données sont alors transmises à l'ordinateur central qui les traite. Les transferts s'effectuent aussi en sens inverse : le portable reçoit les programmes de la journée suivante et les messages destinés au commercial.

À partir de son mobile il est possible de recevoir et d'envoyer des e-mails, d'accéder à des bouquets de services, de transmettre des images, ce qui permettra de visualiser son interlocuteur ce qui autorisera une visioconférence pour nomades. Il est ainsi également possible :

- d'organiser une réunion virtuelle quelle que soit la distance entre les participants ;
- de tenir une réunion hebdomadaire à distance ;
- de travailler avec un client à distance sur un document (plan, schéma…) grâce au partage d'application ;
- de former à distance ;
- de mettre en place un support technique après-vente sur Internet grâce à la visiophonie.

Dans le cadre de la miniaturisation, citons aussi la *Watchphone*, 50 grammes à son poignet pour passer des appels, se brancher sur le Web, gérer une messagerie électronique.

Pour le confort ou la sécurité, l'oreillette associée à la reconnaissance vocale permet de répondre ou appeler sans aucune manipulation.

Le Call Center, concurrent ou allié ?

Interne ou externe, le Call Center a pris une place prépondérante dans la stratégie commerciale des entreprises. Mais est-il un concurrent des négociateurs ? J'ai posé la question à Jean-Marie Lagache. Voici son analyse :

« *Les résistances les plus farouches émanent de certains commerciaux peu enclins au partage de leurs émoluments qui voient venir autour du gâteau de nouveaux convives et qui se demandent s'ils sont devenus à ce point mauvais qu'il soit nécessaire de s'entourer de prospecteurs téléphoniques véritables espions de leurs secteurs.*

Pourtant si les résistances appartiennent majoritairement au domaine de l'affectif, les raisons objectives de franchir le pas s'enracinent dans la réalité tenace de faire davantage demain en dépensant moins. »

Jean-Marie Lagache met en avant dans son analyse l'accroissement du temps de face à face pour « *multiplier les chances de vendre, peaufiner son approche commerciale, étendre sa visibilité, et mobiliser jusqu'à l'affolement (!) ses concurrents* » et ajoute que le téléphone va permettre de « *mobiliser les forces là où elles sont prolifiques, demeurer présent sur un marché à forte valeur ajoutée et amorcer la synergie du bouche-à-oreille.* » S'agissant du consumérisme, Jean-Marie Lagache constate qu'il est devenu plus informé, plus exigeant et observe : « *France Telecom reçoit en moyenne deux appels par an et par usager et s'attend à en recevoir dix dans les deux années qui viennent. Un tel exemple démontre l'inutilité de débats concernant l'existence des Call Centers sous toutes leurs formes, aucun service commercial de la planète n'étant en mesure de contenir cette lame de fond. Dès lors, la réelle difficulté résidera dans la répartition des moyens, la bonne adéquation de l'outil au marché, le choix des hommes.* »

Effectivement, force téléphonique et force terrain sont finalement deux vecteurs au service d'un même dessein et si chaque outil a sa juste place, les acteurs y trouveront leur compte : l'entreprise parce qu'il y aura synergie d'efforts donc augmentation de résultats, le client parce qu'il sera bien servi, mais aussi le négociateur qui pourra bénéficier, par exemple, de rendez-vous qua-

lifiés, d'un fichier actualisé, de ventes périphériques additionnelles, d'informations complémentaires précieuses, autrement dit, d'être dans de meilleures conditions pour exercer son talent.

Ainsi, s'agissant des nouvelles technologies, à la question :

**« Sont-elles une menace pour les négociateurs ? »,
la réponse est assurément non.**

Ne faisons pas *fi*, en effet, de la valeur ajoutée portée par le négociateur, son expertise, sa force de conseil et de proposition, son aptitude à orienter et guider son client vers une solution adaptée.

**Par conséquent, considérons de façon réaliste
que les nouvelles technologies sont de formidables moyens d'optimisation
au service des négociateurs.**

QUATRIÈME PARTIE

FICHES PRATIQUES

Les atouts clés du négociateur

Atouts	Composantes - Méthodes		Dysfonctionnements
L'écoute active	Comportement, état d'esprit → volonté de comprendre, tolérance, patience, intérêt sincère, disponibilité, curiosité Respect des avis contraires ou différents Poser des questions, acquiescer, valoriser, demander des précisions Faire preuve d'empathie Prendre des notes Pratiquer la reformulation réciproque		• Couper la parole • Poser des questions dont la réponse est induite • Penser, supposer à la place de l'interlocuteur
L'expression orale et non verbale	**La forme** *la voix*	– travailler l'intonation (relief) – utiliser les atouts (silence, sourire, respiration) – avoir un rythme adapté et un volume juste	• Le ton monocorde • Le rythme trop rapide • Volume excessif
	Le fond *la terminologie*	– utiliser le présent (action) – utiliser le futur (implication) – privilégier les verbes d'action – avoir recours au vocabulaire positif – utiliser le nous (collectif) et le je (implication) – utiliser la terminologie adaptée à la typologie de l'interlocuteur	• Usage de l'imparfait • Usage du conditionnel • Usage abusif du « moi » • Utilisation du « on » • Les mots parasites • Usage de mots affaiblis (peut-être, petit…)
	Le non-verbal *expression, gestuelle*	– occupation de l'espace appropriée – gestuelle adaptée – regard franc – postures synchronisées	• Négociation inconfortable • Incongruence (le geste qui trahit le verbe)
Tactiques de questionnement	**Questions d'information** Objectifs : méthodologie	obtenir un savoir, collecter des connaissances questions ouvertes (→ volume + confort + valorisation) questions fermées (→ directes, « droit au but »)	• Surabondance de questions fermées • (= interrogatoire)
	Questions d'approfondissement Objectifs : méthodologie	– pour aider à comprendre, pour vérifier, contrôler, valider, pour en savoir plus – écho, ricochet, miroir, relais, reformulation interrogative – reformulation inversée – reformulation appui – reformulation contrôlée – reformulation réservée – reformulation déductive – reformulation interrogative	• Manque de variété
	Questions d'orientation Objectifs : méthodologie	– pour influencer, guider, suggérer – boomerang, directe, dirigée, rhétorique, indirecte orientée, généralisée, interrogative, diversion, polémique, analogique, à choix multiples, suggestive, alternative positive.	• Poser des questions trop tôt dans l'entretien

…/…

Atouts	Composantes - Méthodes	Dysfonctionnements
Traitement des objections	Un état d'esprit : un interlocuteur qui objecte = un interlocuteur intéressé Utiliser une tactique appropriée (environ 30 tactiques) Avoir une méthodologie structurée : repérer l'objection (→ écoute active) admettre l'objection (→ empathie) comprendre l'objection (→ questions d'approfondissement) reformuler l'objection (→ pour valider la compréhension) isoler l'objection (→ pour anticiper d'éventuelles objections supplémentaires) traiter l'objection (→ informer, expliquer, démontrer, relativiser, compenser) contrôler (→ pour obtenir un accord explicite sur le traitement Pratiquer « l'ancrage »	• Être trop réactif • Esquiver, ne pas traiter • Considérer une objection comme un désaccord « personnel »

Négociation pluri-interlocuteurs

	Le comportement adapté	Les pièges et dysfonctionnements
La négociation face à un groupe	• Repérer les rôles et les fonctions • Comprendre le processus de décision (signataire, décideur, prescripteurs, utilisateurs influents) • Repérer et prendre en compte les typologies • Respecter les différences, voire les divergences • Faire des propositions à options variables • Prendre appui en temps réel sur les « supporteurs » • S'intéresser équitablement et diplomatiquement à chaque interlocuteur • Repérer et s'appuyer sur les attentes communes	• Prendre parti • Vouloir arbitrer les divergences • Sous-estimer (voire ignorer certains interlocuteurs)
La négociation en binôme	• Avoir une réelle raison de se déplacer à 2 (ou +) • Chacun doit avoir un statut précis : • par exemple, titulaire du compte + expert ou titulaire du compte + N + 1 • Chacun doit avoir un rôle précis et annoncé dans l'entretien • Nécessite une préparation accrue	• Coupures de parole • Redondance • Contradictions • Perte de légitimité du titulaire du compte au profit de l'expert ou du N + 1

La dimension humaine de la négociation : motivations et comportements

	Qui	Comment le reconnaître	Comportement adapté
SONCAS : les motivations	SÉCURITÉ	Aime réfléchir, hésite, décisions concertées.	• Rassurer (→ démontrer, garantir, prouver)
	ORGUEIL	Fier, individualiste, a des certitudes.	• Valoriser (→ impliquer, mettre en valeur)
	NOUVEAUTÉ	Curieux, recherche le changement et l'originalité.	• Innover (→ être créatif, étonner)
	CONFORT	Calme, aime ce qui est pratique et fonctionnel.	• Assister (→ faciliter, être disponible)
	ARGENT	Matérialiste, concret, recherche le gain.	• Comparer, chiffrer (→ démontrer le ROI)
	SYMPATHIE	Bavard, délicat, convivial.	• Faire plaisir (→ être chaleureux, convivial, susciter la confiance, prendre son temps)
Le langage des couleurs : (les comportements)	ROUGE	Ambitieux, indépendant, énergique, autonome, décisif, goût du défi, direct, exigeant 💣 Impatient, impulsif	• Être parfaitement préparé • Aller droit au but • Avoir une approche professionnelle • Être assertif • Mettre en relief les résultats • S'occuper de lui exclusivement
	JAUNE	Expressif, communicatif, enthousiaste, tonique, amical, positif, démonstratif, goût du jeu 💣 Désorganisé	• Le laisser parler un moment • Être amical • Être enthousiaste, enjoué • Recentrer (sur l'entretien utile)
	VERT	Méthodique, modeste, fiable, sens de l'écoute, calme, sens des valeurs, encourageant 💣 Rythme lent	• Prendre en compte son rythme • Prendre en compte son environnement • Gagner sa confiance • Parler de faits (≠ opinions) • Mettre en évidence les valeurs
	BLEU	Analytique, soigneux, réservé, réfléchi, formel, attaché aux normes, précis, factuel 💣 Perfectionniste, pointilleux	• Fournir (beaucoup) d'informations chiffrées • Être précis, rigoureux • Formaliser • Laisser du temps (pour l'analyse)

En amont de la négociation : la préparation En aval : le suivi

La préparation	
Les bénéfices	• Prévoir/anticiper : les obstacles, les freins, les solutions possibles • Éviter : la dispersion, les oublis, la perte de temps, les erreurs • Gagner : en aisance donc en efficacité
Définir ses objectifs	• Objectif 1 : optimal } • Objectif 2 : réaliste } Stratégie de repli • Objectif 3 : minimum }
Définir son organisation	• Quel canal ? (visite, appel, courrier, mail) • Quelle équipe ? (seul, binôme, ressources) • Quelle logistique ? (lieu, cadre, horaires, confidentialité) • Quel moment ? (période propice, moment propice)
Mesurer les enjeux	• Valeur ou poids des conséquences de la négociation
Collecter des informations	• Pour connaître et comprendre (ne pas craindre la surabondance) • Objet : voir guide découverte • Sources : historique entreprise, banques de données, presse spécialisée
Les composantes de la préparation	• Construire une grille AIH • Établir un plan de questionnement • Construire son argumentation • Rassembler les preuves et les supports • Anticiper les objections et préparer les réponses appropriées • Identifier les alternatives et les initiatives possibles

Le suivi	
Objectif : fidélisation	• Client fidèle → client bien suivi → engagements tenus
Respecter les engagements	• Les avoir consignés • Les transmettre (communication interne) • Les contrôler • Les valoriser • Se montrer impliqué et disponible • Entretenir les relations

Le cycle de négociation

Objectifs	Composantes/ Méthodes	Comportement adapté	Erreurs courantes à éviter
Mise en situation			
• Positionner positivement son professionnalisme et l'image de son entreprise • Instaurer un climat de confiance	• Ponctualité • Non-verbal positif • Présentations réciproques (entreprises + interlocuteurs) • Échange cartes de visite • Gestion du temps • Construction ordre du jour	• État d'esprit positif • Convivialité	• Retard • Présentation trop dense • Mise en situation trop rapide • Inconfort • Monologue
Découverte			
• Valider et actualiser les informations « connues » • Découvrir par le questionnement les informations manquantes	**Plan de découverte :** • L'entreprise : identité, activité, organisation, ressources, objectifs, projets • Son potentiel : situation actuelle, enjeux, situation attendue	**Écoute active :** • Prise de notes (sélective) • Rebonds • Acquiescements • Questions d'approfondissement	• Abus de questions fermées • Déficit de préparation en amont • Découverte exclusivement axée sur les besoins • Les excès : insuffisance ou surabondance
Diagnostic			
• Démontrer la bonne compréhension des attentes, motivations, besoins, insatisfactions, projets	• Sélection des besoins clés • Synthèse • Évaluation	• Esprit de synthèse • Empathie • Reformulation	• Confondre « synthèse » et « répétition » • Évoquer des points inintéressants ou accessoires • Oublier des points clés
Proposition			
• Offrir une solution adaptée	• Rebondir sur l'accord suscité par l'évaluation • Énoncer une solution adaptée : – de façon affirmée ; – de façon suggérée.	• Conviction • Persuasion • Assertivité	• Proposition déconnectée du diagnostic

.../...

Objectifs	Composantes/ Méthodes	Comportement adapté	Erreurs courantes à éviter
Argumentation			
• Démontrer le bien-fondé de la solution proposée	• Pratiquer l'argumentation sélective (≠ exhaustive) • Méthodologie : – reformulation – caractéristique à avantages – preuves – avantages à bénéfices – valeur ajoutée (/concurrence) – évaluation	• Conviction • Persuasion	• Surabondance d'arguments • Répétition d'arguments • Arguments génériques (non reliés à la découverte) • Enchaînements d'arguments sans validation explicite d'intérêt
Valorisation			
• Établir la contrepartie financière de l'offre globale	• Choisir le mode de présentation du prix adapté : – affirmation ; – retrait ; – minimisation ; – amplification ; – analyse. • Pratiquer l'offre globale	• Équité • « Donnant-Donnant » • Associer rigueur et flexibilité	• Assortir l'annonce de son prix d'une remise • Accepter une remise sans contrepartie • Subir une tactique manipulatoire
Conclusion			
• Engager un accord réciproque et équitable	• Repérer les signaux d'acceptation (verbaux et non verbaux) • Résumer les bénéfices acceptés et susciter l'approbation • Inviter à concrétiser par : – une conclusion directe, – une conclusion implicite, – une conclusion alternative • Formaliser l'accord	• Langage affirmatif • Assertivité • Conviction	• Conclure trop tard (donc sur-argumenter) • Usage du conditionnel (affaiblissement) • Peur du contrat
Prise de congé			
• Confirmer ses engagements • Quitter son interlocuteur sur une image positive et professionnelle	• S'impliquer dans l'application des engagements • Se positionner comme coordinateur-facilitateur • Programmer les actions de suivi • Convenir du RV suivant et de son projet	• Rassurer • Conforter	• Les excès (bavardage inutile ou précipitation) • Oublier de convenir du prochain rendez-vous (date, ordre du jour)

Les calculs commerciaux

Une hausse	hausse de 2 %	x 1,02
Une remise	remise de 12 %	x 0,88
Une progression	120 → 180	180/120 = 1,50 = + 50 %
	140 → 400	400/140 = 2,85 = + 185 %
Une régression	150 → 120	120/150 = 0,80 = – 20 %
Le pourcentage d'un ensemble	40 % d'un ensemble de 70	70 x 0,40 = 28
La part d'un ensemble	45 sur un ensemble de 225	45/225 = 0,2 = 20 %
Une marge en %	Par exemple : PA = 480 – PV = 600	1 – PA/PV donc 1 – 480/600 = 0,2 = 20 %
Un prix de vente	Par exemple : PA = 480	PA/1 – marge donc 480/1 – 0,2 = 600
Un prix d'achat	Par exemple : PV = 600	PV x (1 – marge) donc 600 x (1 – 0,2) = 480
Un prix TTC	Par exemple : PHT = 300 (TVA à 19,6 %)	PV x 1,196 donc 300 x 1,196 = 358,8
Un prix HT	Par exemple : PTTC = 358,8 (TVA à 19,6 %)	PTTC/1,196 donc 358,8/1,196 = 300
Une TVA	Par exemple : PHT = 746 (TVA à 5,5 %)	PHT x 0,055 donc = 41
	Par exemple : PTTC = 787 (TVA à 5,5 %)	PTTC/1,055 donc 787/1,055 = 746

Processus de défense des marges

Si le client :	Le fournisseur doit :
Demande un prix… Alors, quel est votre meilleur prix ?	**Isoler** Je vais vous l'indiquer, mais, mis à part le prix, est-ce que mon offre vous intéresse ?
Insiste… Oui, mais il faut que votre offre soit attractive !	**Énoncer** le prix initial Notre solution coûte xxx €
Objecte… Vous n'y pensez pas, c'est beaucoup trop cher !	**Argumenter** Je vous rappelle que cette solution vous permet… (par exemple, un retour sur investissement en 13 mois)
Demande des concessions… Je ne traiterai pas à un tel prix, il me faut une remise !	**Résister** C'est pourtant la juste valeur d'une solution qui répond parfaitement à votre cahier des charges…
Énonce ses conditions… Non ! Je vous ai dit que je ne traiterai pas cette affaire sans remise, il me faut x % !	**Refuser** Ce que vous me demandez là est tout à fait impossible !
Insiste encore (et trahit son intérêt !) Écoutez faites un effort !	**Ancrer** Si je fais un effort, traiterons nous cette affaire ensemble ?
Insiste toujours et appâte… Pourquoi pas ? Je vous ai dit que votre solution m'intéresse, mais faites-le !	**Introduire un préalable** Seriez-vous prêt à faciliter la mise en service de nos équipements ?
Interroge… C'est-à-dire ?	**Ouvrir avec contrepartie** Est-ce que durant la mise en service de notre système, environ une semaine, nous pourrions bénéficier de l'assistance de votre ingénieur système et de votre technicien de maintenance ?
Esquisse un accord… C'est envisageable, je dois pouvoir vous obtenir cela !	**Proposer une concession** Alors dans ce cas je peux prendre en charge le poste Y ce qui optimise votre budget de x €.
	Conclure Je fais préparer les contrats en ce sens ?
	N. B. : selon réticences, perpétuer les concessions-contreparties de façon décroissante.

Conclusion

Alors un bon négociateur, est-ce, comme certains l'affirment une question de « don » (« avoir la fibre commerciale ») ? Ou, au contraire, comme d'autres le certifient, avec une bonne méthode, ce métier, comme tous les autres, s'apprend ? En fait, selon moi trois composantes majeures sont nécessaires :

Plutôt que de « don » ou de « fibre », je préfère parler de motivation et même de motivation extrême, c'est-à-dire de passion.

« Rien de grand ne s'est accompli dans un monde sans passion. »

G. Hegel

Passion à laquelle doit être associée une méthodologie.

Méthodologie qui doit être assortie de beaucoup de travail.

« Je crois beaucoup en la chance, et je constate que plus je travaille, plus la chance me sourit. »

T. Jefferson

Puisse cet ouvrage contribuer à défendre ces valeurs…

Index

A

B

C